



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

EJEMPLOS DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

④ CÓNYUGES EN EL PLAN DE SUCESIÓN

INTRODUCCIÓN AL TEMA



Una de las relaciones más importantes que tenemos durante nuestra vida es la que mantenemos con nuestro cónyuge. Hay muchas formas diferentes de incluir a un cónyuge en una empresa familiar, especialmente durante una sucesión. Las opciones van desde mantener al cónyuge informado sobre la empresa familiar hasta que el cónyuge sea un socio equitativo.

Existen muchas empresas fundadas por parejas. O bien ambas partes se encargan activamente de la empresa, o bien los cónyuges pueden desempeñar distintos papeles, uno como cara de la empresa y otro de apoyo. Históricamente, varios fundadores varones contaban con el apoyo de un ama de casa, que se encargaba de las tareas administrativas desde el hogar, al tiempo que se ocupaba de los hijos y de las tareas domésticas. En ciertos sectores, como las granjas, los restaurantes y los hoteles, es habitual que los propietarios sean una pareja que trabaja en equipo. Un propietario titular declaró que "ser dueño y dirigir este negocio es una parte tan dominante de la vida que es mejor hacerlo juntos como pareja". En las zonas rurales, la empresa familiar puede ofrecer la única solución de empleo para los cónyuges si la siguiente generación vive en la ubicación de la empresa.

La inclusión del cónyuge en la empresa familiar tiene varias ventajas. Poder compartir una parte tan integral de la vida con el cónyuge puede ser una experiencia de unión, y es valioso tener un socio que entienda lo que se necesita para dirigir un negocio. El cónyuge puede aportar nuevas habilidades, valiosas aportaciones e ideas de las que la empresa familiar puede beneficiarse. También puede ayudar en el proceso de sucesión, y si algo le ocurriera al propietario actual, el cónyuge podría ayudar a representar el patrimonio o la posición del propietario en la empresa.

Incluir al cónyuge en la empresa familiar también puede suponer un reto. Tener un conjunto más de opiniones e intereses puede añadir confusión y ralentizar el proceso de toma de decisiones. Puede presionarle para que elija a un cónyuge con el que toda la familia esté de acuerdo en incluirlo en la empresa familiar. También puede tensar la relación, ya que puede ser difícil separar el trabajo de la vida privada. Si acaba separándose de su cónyuge, puede ser más complicado terminar la relación al tiempo que se piensa en la empresa familiar, y en si se les seguiría incluyendo.

Incluir o no a los cónyuges en la empresa familiar puede ser una decisión difícil y frustrante. Que sea la decisión correcta para su familia depende de sus circunstancias individuales. Mientras que algunas parejas pueden disfrutar compartiendo la vida profesional, otras pueden tener una mayor necesidad de autonomía y preferir una mayor separación entre el trabajo y la vida privada. Independientemente de cuál sea la decisión correcta para su familia, es crucial que haya una buena comunicación y que se satisfagan las necesidades de todos.



Lista de historias:

- 4.1 Estudio Siete: Parejas poderosas en dos generaciones
- 4.2 LIKO-S: De empresario a empresa familiar

p. 2
p. 3

4.1 Estudio Siete: Parejas poderosas en dos generaciones

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Malta	Opción de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	< 50	Tamaño de la empresa - facturación	< €10 m
Generación	1ª a 2ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Información y comunicación. Arte, entretenimiento y ocio
Entrevistado	2ª generación Sue Pisani	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



Studio Seven es un centro audiovisual y de producción de Malta especializado en el sector de las tecnologías audiovisuales para conferencias y eventos, producción de vídeos, stands para exposiciones e integración de sistemas.

Como familia, los Pisani recurrieron a un asesor externo para que orientara a sus padres sobre las cuestiones que debían resolverse para planificar el camino a seguir en la sucesión del negocio. Las dos únicas hermanas estaban involucradas en el negocio junto con sus maridos, por lo que era lógico tener un plan preparado para la sucesión.

Los padres decidieron cómo se traspasaría la propiedad de la empresa y, en consecuencia, se respetaron las decisiones importantes. La decisión fue una donación de acciones al 50%, manteniendo el negocio dentro de la familia y los cónyuges. El plazo decidido fue de 5 años desde que se estableció el plan.

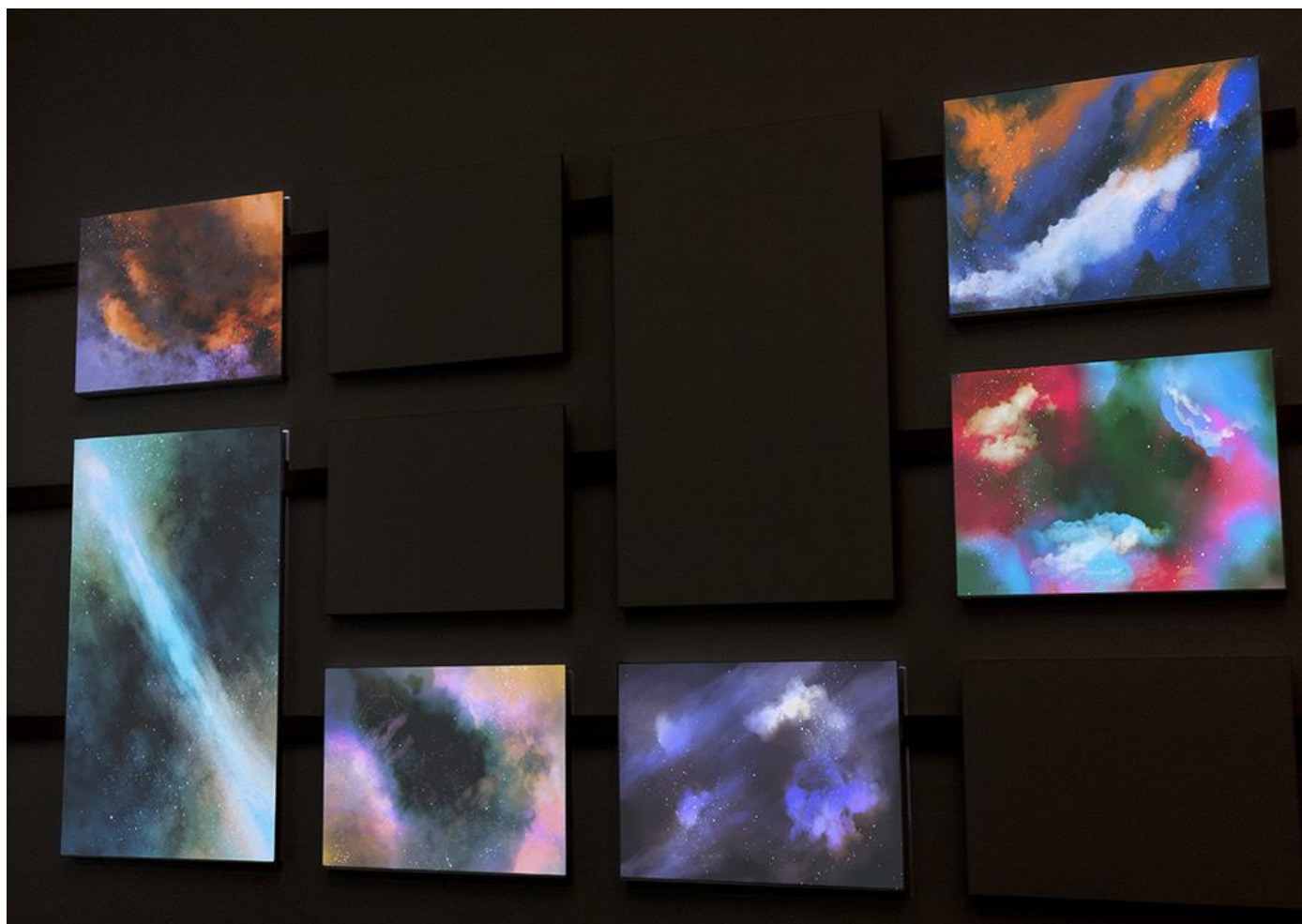
La comunicación con el asesor en la mesa fue clara y pudieron discutir fácilmente los objetivos del proceso, junto con los valores y el legado que los padres deseaban que los hijos siguieran al hacerse cargo del negocio. El proceso se llevó a cabo sin problemas y la sucesión se realizó sin conflictos.

Los objetivos generales de rendimiento de la empresa cambiaron tras el proceso de sucesión. La empresa ha pasado a estar más orientada a las finanzas para asegurarse de que se toman las decisiones correctas y de que éstas tienen sentido desde el punto de vista financiero. Junto a esto, los servicios también han aumentado a lo largo de los años tras el proceso de sucesión.

Antes del proceso de sucesión, las dos hijas y sus maridos trabajaban en la empresa y, tras el proceso, todos siguen allí.

En términos de gobernanza, Studio Seven cuenta con un consejo de administración, del que 2 de los 3 miembros son familiares, con un miembro que representa a cada hermana para garantizar el éxito de la gestión familiar de la empresa, así como un cierto grado de objetividad a través de un miembro externo.

Además del consejo de administración, existe un acuerdo de transferencia de acciones y unos estatutos familiares detallados. Esto garantiza que las funciones y responsabilidades de los miembros de la familia estén claramente definidas y se respeten para asegurar la gobernanza eficaz de Studio Seven.



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN



- Una reflexión clave del proceso fue que trabajar con la familia no es nada fácil a menos que todas las funciones entre los miembros de la familia estén claramente definidas. Si no es así, es probable que haya muchos enfrentamientos durante el proceso. La Sra. Pisani añadió que, si pudiera, no cree que repitiese la experiencia.
- ¿Están definidas las funciones de los miembros de la familia que participan en la empresa?

4.2 LIKO-S De emprendedor a empresa familiar

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	República Checa	Opción de sucesión	Esposa incluida
Tamaño de la empresa – personal	< 250	Tamaño de la empresa – facturación	< €50 m
Generación	1ª a 2ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Manufacturas Otros servicios y actividades
Entrevistado	1ª generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



La empresa familiar LIKO-S se fundó en 1992 como una empresa de fabricación y construcción. Desde entonces, la empresa ha evolucionado, crecido y se ha estructurado en 4 divisiones. Ahora LIKO-S se centra en una gama de actividades que van desde la instalación de tabiques, paredes deslizantes y mecanismos acústicos para interiores de oficinas hasta el montaje de "Edificios Vivientes" y fachadas y paredes verdes con plantas.

El fundador, el Ing. Libor Musil y su esposa Jana eran los únicos dueños de la empresa y ambos trabajaban en la dirección de la empresa. Involucrar a la siguiente generación de LIKO-S en un negocio familiar no estaba planeado inicialmente. A sus hijos, Hana y Jan, se les animó a centrarse y estudiar en su campo de interés. Hana decidió mudarse a los EE.UU. y estudiar administración de hoteles mientras que Jan eligió estudiar en un instituto en el Reino Unido. Tras el regreso de Jan en 2011, empezó a trabajar en la empresa, familiarizándose con la organización y los procesos. En 2014, Hana regresó de los EE.UU. y con su esposo Orraine se unió a la compañía también.

No se preparó ningún plan para la sucesión de la gestión ni de la propiedad de la empresa.

“Hace diez años, la sucesión familiar no era un concepto común o conocido, puede sonar raro ahora, pero nadie en las empresas familiares de la República Checa hablaba nunca de sucesión. Después de la caída del comunismo, los empresarios comenzaron sus empresas y hasta estos últimos años no dejaban de pensar que seguirían haciendo negocios para siempre. Durante mucho tiempo, no hubo apoyo o educación que les dijera que pensarán en la sucesión.”

– Libor Musil, propietario de la primera generación

Libor comenzó a considerar la sucesión aproximadamente en 2010 cuando se dio cuenta de que sus hijos ya estaban en plena edad productiva. Tuvo la suerte de que sus dos hijos quisieran trabajar para la empresa por sí mismos y estuvieran interesados en la posibilidad de hacerse cargo de ella en el futuro.

Como empresario, sabe que ser dueño de una empresa te motiva a trabajar y a cuidar el negocio. Por lo que, tener éxito en la gestión de la empresa sin traspasar la propiedad a sus hijos no era una opción. La prioridad era pasar la gestión a sus hijos y enseñarles a cooperar juntos para evitar cualquier división de la empresa que pudiera resultar fatal. En la actualidad, los hijos están en el proceso de asumir los puestos de alta dirección. Jana, la madre, delegó gradualmente todas sus responsabilidades en el departamento de RRHH a su hija Hana. Jan comenzó a especializarse en la división de construcción y hoy es la directora de esa división.

Jana ya no está involucrada en la gestión diaria de la empresa, pero todavía trabaja como miembro de la Junta. Libor trabaja como ejecutivo y presidente de la Junta. La hija Hana es la directora de RRHH, miembro de la Junta y miembro del Consejo de Supervisión, el hijo Jan trabaja como director de la división INTERIOR y Presidente Adjunto de la Junta. Por último, el yerno Orraine trabaja como director de Desarrollo y Marketing y miembro de la Junta. Otros puestos de alta dirección son cubiertos por empleados externos a la familia.

Una vez finalizado el proceso de sucesión plena de la gestión, que está previsto que se realice a más tardar en 2023, debería iniciarse el proceso de traspaso de la propiedad. Se prevé que la propiedad se transfiera para 2028. Incluso sabiendo que se entregará toda la empresa en un futuro próximo, Libor no tiene todavía un plan detallado o un calendario preparado.

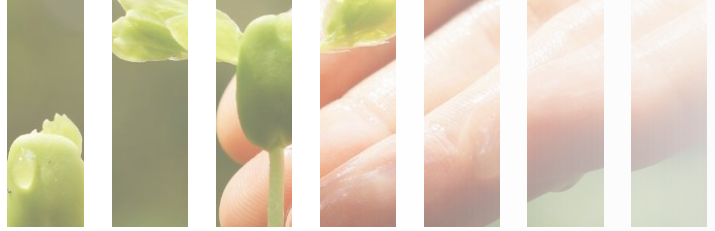
“Ahora estamos hablando de ello en las reuniones periódicas del consejo familiar. Hemos contratado a un consejero familiar que nos ayuda a manejar las relaciones en la familia, y por supuesto tenemos un abogado de familia que nos ayudará con los preparativos para la sucesión de la propiedad. Cuando llegue el momento, consideraré la posibilidad de contratar a otro consultor externo.”



— Libor Musil, propietario de la primera generación

Por iniciativa propia, también asistió a seminarios especializados organizados por la AMSP ČR y lee bibliografía para estar mejor preparado.

La comunicación familiar es bastante fluida. Los conflictos, cuando aparecen, se consideran parte de la vida. Los mayores enfrentamientos que ocurren en la familia de Libor suelen estar relacionados con diferentes puntos de vista generacionales sobre los estilos de gestión. Sin embargo, admite que la empresa se considera como un miembro de la familia en sí y por lo tanto el objetivo de todos es encontrar una manera en la que todos estén de acuerdo. Para asegurar la fluidez, las reuniones de la junta directiva y del consejo de supervisión se realizan una vez al mes, el consejo de la familia se reúne normalmente una vez cada tres semanas y, además, la familia se reúne operativamente cuando es necesario.



Actualmente no existe una constitución familiar o una política familiar. Sin embargo, al adquirir nuevas experiencias con todo el proceso de sucesión, Libor se dio cuenta de lo complejo que es el proceso y de los pocos errores que se necesitan para afectar negativamente a la empresa. Por lo tanto, la constitución de la familia LIKO-S está ahora en proceso de creación.

Aunque los chicos estarían listos para asumir la dirección de la empresa ahora, el proceso de la salida de Libor y Jana no puede ocurrir de la noche a la mañana. Libor admite que tiene que pensar en su propio destino también, ya que no está en edad de jubilarse todavía. Después de que la sucesión se complete, espera que sus hijos vengyan y le pidan consejo de vez en cuando.



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN



- La próxima generación debe responder por sí misma si realmente quiere vivir una vida empresarial. Ser propietario de una empresa significa muchas responsabilidades, es un proceso que requiere tiempo y a veces puede ser estresante. Tiene pros y contras, por supuesto, uno está asegurado financieramente, gana algo de prestigio, pero también tiene la responsabilidad del éxito de la empresa, así como hacia la familia. Si no eres una persona de tipo empresarial y decides seguir un camino diferente, por supuesto, pero acepta que tal vez tus hermanos se hagan cargo y no seas celoso o entrometido.

SECCIÓN DE APRENDIZAJE



El proceso de sucesión lleva tiempo

El Estudio Siete, en la historia 4.1, experimentó que el proceso tardó mucho tiempo en llegar a la situación actual de la empresa y su gobernanza. Aunque todavía hay que pulir los detalles más finos, los principales hitos de la confianza entre los miembros de la familia se han logrado, y todas las partes están contentas con cómo se ha desarrollado el proceso de sucesión. La Sra. Pisani afirmó que la mejor herramienta para entender el camino a seguir fue la claridad y ayudó a la empresa a lograr su objetivo final de un proceso de sucesión sin problemas. Un aspecto negativo del proceso de sucesión en su familia fue que se tardó demasiado en llegar al final del proceso.

Hacer un plan de sucesión

La mayor recomendación es hacer un plan de sucesión con un marco temporal y un calendario. Si no se tiene uno, los hijos (que ya tienen entre 30 y 40 años) viven en la incertidumbre y eso afecta a su rendimiento y motivación. Acuerda unos plazos factibles y cúmplelos.

Flexibilidad

Poseer y dirigir una empresa en pareja ofrece flexibilidad en la vida familiar. Las tareas empresariales y la responsabilidad familiar pueden compartirse con un traspaso eficiente. Para las partes interesadas, como los empleados y los clientes, la pareja puede ser percibida como una fuerte unidad con una gran capacidad de trabajo combinada.

Dar responsabilidad a la siguiente generación en el viaje de mi empresa a una empresa familiar

En la historia 4.2, el fundador de la empresa, Libor, dirigió la empresa en solitario durante 25 años. Es crucial darse cuenta de que cuando los hijos crecen y empiezan a trabajar en la empresa, el fundador tiene que empezar a compartir lo que antes era sólo suyo: responsabilidades, decisiones de gestión, estrategias, etc. Esto es increíblemente difícil para un fundador, pero la empresa no puede avanzar sin ello. Si supiera antes que algún día sucederá a sus hijos en la empresa, les motivaría a estudiar empresariales o negocios. Se puede ver la sucesión como un proyecto empresarial en sí mismo. Como titular, es necesario asegurarse de que los hijos son capaces, darles algunas responsabilidades, ver cómo lo hacen y poder dar los pasos finales de la sucesión de la propiedad.

Comunicación e implicación

La Sra. Pisani, en el relato 4.1, destacó la importancia de la comunicación. Hay que evitar dejar las cosas sin decir, sino ser sinceros unos con otros, aunque no sea lo más fácil. Libor, en la historia 4.2, también subraya que hay que hablar con los hijos sobre el negocio e implicarlos. Sin embargo, la comunicación debe tener algunos límites. Las conversaciones sobre los negocios son diferentes a hablar con los hijos sobre dónde ir de vacaciones.





ACCIONES A CONSIDERAR



Transferencia de experiencia

No intente ser un autodidacta. En el mundo de los negocios, puedes pagar un alto precio por cometer un error que podría haberse evitado aprendiendo de la experiencia de otros. Busque activamente la experiencia de las familias propietarias de empresas de transferencia de las asociaciones del sector, la red de empresas familiares o los asesores empresariales.

Documente su progreso

La Sra. Pisani, en la historia 4.1, recomienda documentar todas las decisiones durante el proceso de sucesión. Resulta útil grabar las reuniones o levantar actas de las mismas.

Ejercicio de perfil de personalidad

Completar un perfil de personalidad puede ayudar a los cónyuges y a los hermanos a entender los puntos fuertes y débiles de cada uno y a saber qué tipo de comunicación y roles complementarían a la pareja. Comprender mejor la personalidad propia y la del otro puede ayudar a mitigar futuros conflictos y frustraciones, así como a crear un equipo de propiedad sólido.

Definir las funciones y responsabilidades

Si los miembros de la familia que trabajan en la empresa no tienen una descripción del trabajo o de las funciones, es un ejercicio útil para conseguirlo. La concienciación y la transparencia sobre la responsabilidad, la rendición de cuentas y las entregas esperadas aumentan la satisfacción laboral y reducen las fricciones. Un enfoque puede ser acordar primero una plantilla. A continuación, cada miembro de la familia escribe individualmente una sugerencia de su papel. El borrador debe presentarse y discutirse con los demás miembros de la familia antes de finalizarlo. Un ejemplo de encabezamiento en una plantilla puede ser:

- Nombre del cargo / función
- Propósito [por qué tenemos este puesto]
- Responsabilidad [¿cuál es la responsabilidad de esta función?]
- Entregas [lista de entregas previstas]
- Informa a [línea de información]
- Medido por [¿cómo se mide el éxito en esta función? Lista de KPIs]
- Calificación [enumere las cualificaciones formales o no formales necesarias para desempeñar esta función]

Una vez establecidas las descripciones de las funciones, éstas deben ser objeto de una evaluación anual del rendimiento.

REFERENCIAS



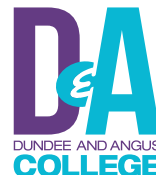
- [1] <https://hbr.org/2020/02/should-your-family-business-have-a-no-in-laws-policy>
- [2] <https://www.hg.org/legal-articles/do-i-have-a-right-to-a-family-business-in-divorce-37439>
- [3] <https://shiftyourfamilybusiness.com/2017/08/13/dealing-spouses-business-family/>
- [4] <https://www.lauramichaud.com/free-articles/Married%20to%20the%20Business.pdf>
- [5] <https://www.thefbcg.com/resource/should-spouses-work-in-the-family-business/#:~:text=Spouses%20will%20feel%20most%20included,can%20participate%20in%20family%20meetings>



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT
INPRO



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



Family
Business
Norway



www.sufabu.eu



Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ
Sokolovská 100/94
186 00 Prague 8
Czech Republic
strnadova@amsp.cz



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.