

El proceso de sucesión en la empresa familiar

Material de capacitación para empresas familiares
Módulo n.º 01



Erasmus+

En este módulo aprenderás a...

Establecer qué preguntas debes formularte antes de comenzar un proceso de sucesión en una empresa familiar

Cómo estructurar un proceso de sucesión

Qué es el intercambio intergeneracional

Cómo planificar el relevo de responsabilidades

Antes de comenzar, aclaremos una cosa

“ *La sucesión es un proceso, no un acontecimiento* ”

Ward & McClure, 2021

Puede que parezca algo trivial o sentimental, pero es vital comprender que el proceso de sucesión de una generación a otra de propietarios no es un acontecimiento repentino. Puede tomar muchas formas diferentes, y consta de varias fases y de múltiples áreas a tener en cuenta. Prepararse para este proceso, al igual que ponerlo en práctica y llevar a cabo un proceso de adaptación de la nueva dirección de la empresa, necesita tiempo.

Los **módulos de capacitación de SUFABU** están pensados para ayudarte en el proceso de intercambio intergeneracional de tu empresa familiar, de manera que éste se realice sin contratiempos y sin problemas innecesarios. Cada uno de los módulos está centrado en un área diferente del proceso y te facilitará toda la información necesaria. Empecemos con una introducción general: **¿Qué es una sucesión en una empresa familiar?**

Preguntas introductorias

El proceso de sucesión no es algo que deba tomarse a la ligera. Puede ser largo, sufrir complicaciones y sorprenderte cuando menos te lo esperes. Es necesario, por tanto, plantearse ciertas cuestiones antes de comenzar este proceso.

¿Cuándo debe comenzarse el proceso de sucesión?

¿Quién se hará cargo de la empresa?

¿Estoy preparado/a desde un punto de vista *financiero* para dar el relevo?

¿Por dónde debería empezar?

¿Cuándo y de qué manera debería involucrar a la siguiente generación?

¿Estoy preparado/a desde un punto de vista *psicológico* para dar el relevo?

Modelo de sucesión



1. Establecer objetivos y prioridades



2. Revisar la estrategia de la empresa



3. Planificar el relevo de responsabilidades



4. Valoración de la empresa



5. Financiar la sucesión

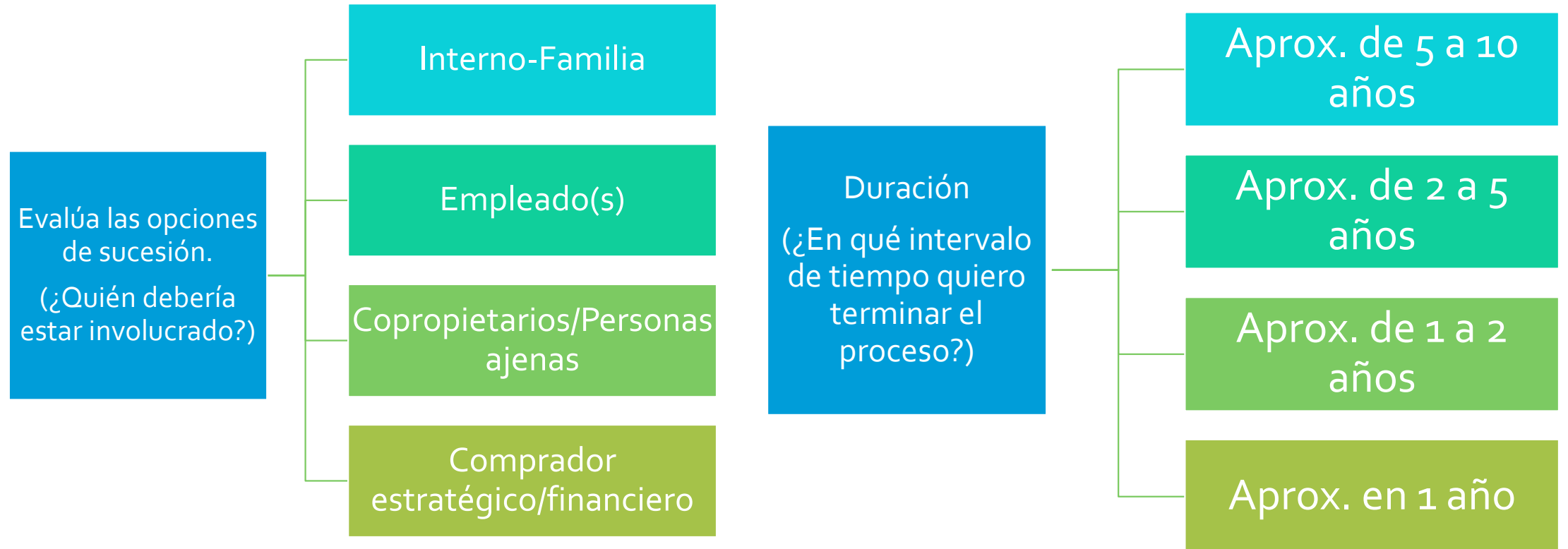


6. Estructurar la situación legal e impositiva

- ❖ La sucesión consta de varias fases. Este modelo te ayudará a comprender y a estructurar el proceso de sucesión paso a paso. Puede constituir una especie de guía sobre lo que se debe hacer durante el proceso y cuándo debe hacerse.
- ❖ Prepárate, los dos primeros pasos serán los que te tomen más tiempo y constituyen, además, los puntos críticos para que el proceso se realice sin contratiempos. Por tanto, es muy recomendable que no se infravaloren estos primeros pasos de preparación.
- ❖ El modelo ha sido definido por Thomas Zellweger, un economista suizo y profesor de Gestión de empresas familiares y negocios.
- ❖ Repasemos el proceso paso a paso.

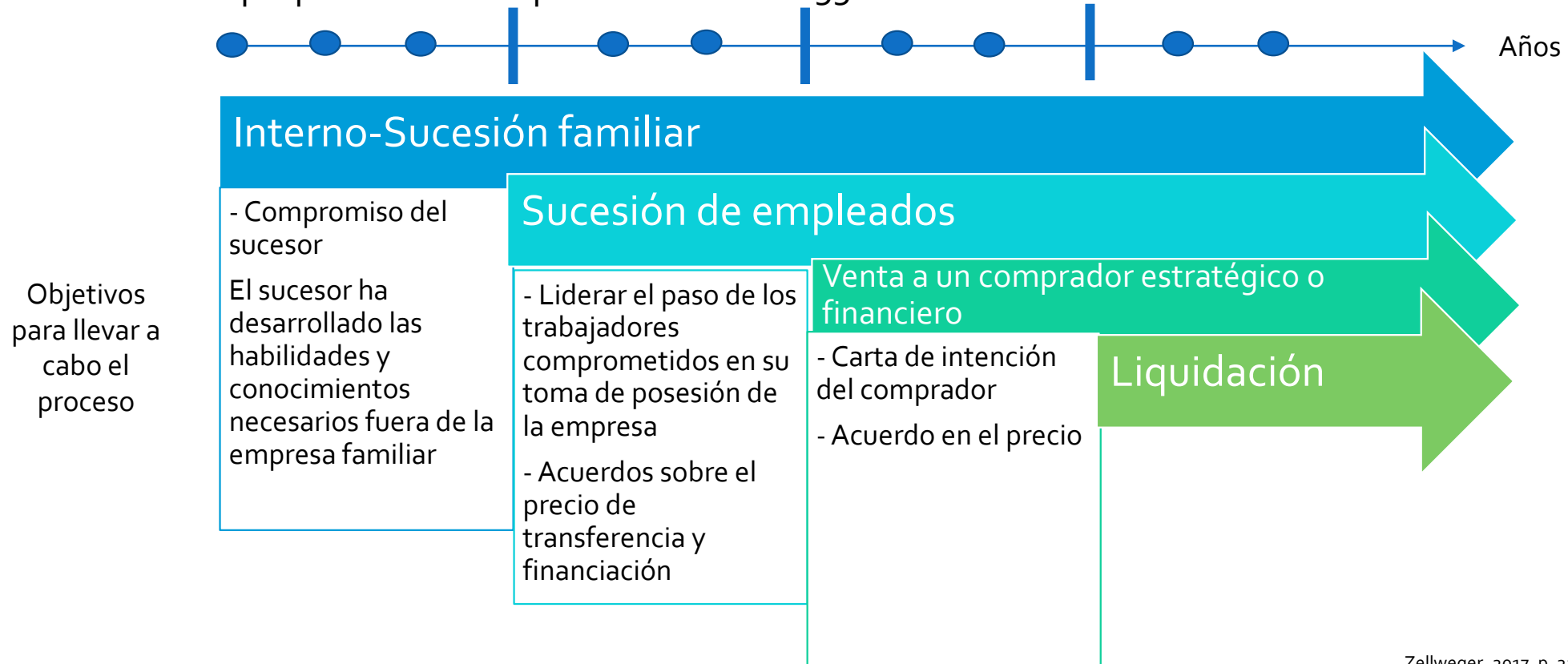
1. Establecer objetivos y prioridades

No hay una sola opción “correcta” a la hora de llevar a cabo la sucesión de una empresa familiar. Cada una consta de varias partes interesadas, cada una lleva un tiempo diferente. Por ello, considerar varias opciones para su empresa familiar es crucial para un proceso efectivo de sucesión.



1. Establecer objetivos y prioridades

Preparar los escenarios de sucesión en un espacio de tiempo determinado puede ser una buena idea. Para ello, es necesario valorar diferentes escenarios, pensar en qué consistirían y qué objetivos deben cumplirse en ellos si se decide por ese tipo de sucesión. En el ejemplo de abajo, el proceso empieza cuando el propietario tiene aproximadamente 55 años.



1. Establecer objetivos y prioridades Interno-Sucesión familiar (ISF)

- ❖ Observemos en primer lugar la primera opción: la sucesión familiar. Esto significa que los nuevos propietarios serán miembros de la familia.
- ❖ **Presentar el negocio como una opción, no como una obligación.** Diles a tus hijos adolescentes que pueden elegir libremente a lo que se van a dedicar en su vida, y que si quisieran dedicarse a la empresa familiar, les acogerías con los brazos abiertos. Es algo positivo para ellos el ver la empresa familiar como una opción.
- ❖ **Prepara a tu/s sucesor(es) correctamente:**
 - Permíteles que cojan experiencia fuera de la empresa.
 - Contratálos para un puesto de trabajo ya existente.
 - Anímalos a que desarrollen habilidades que sean complementarias a las tuyas.
 - Enséñales un conocimiento base– es muy útil que conozcan los principios básicos de aquello que hace funcionar una empresa.
 - Empieza con mentores – es preferible que los niños que comiencen a entrar en el negocio familiar lo hagan de la mano de un mentor que de un padre o madre. Este mentor debería ser el empleado mejor valorado, el más leal y el que más tiempo lleve en la empresa. Reflexiona sobre quién debería ser este mentor, teniendo en cuenta su naturaleza y sus ambiciones.
 - Asigna un área de responsabilidad.
 - Piensa en tu motivación – tanto para el fundador como para el sucesor es beneficioso que exista un planteamiento de lo que este proceso significa para ti.
 - Organiza reuniones familiares



Ward & McClure, 2021.

1. Establecer objetivos y prioridades Interno-Sucesión familiar (ISF)



Sund et al., 2015, p. 173

1. Establecer objetivos y prioridades Interno-Sucesión familiar (ISF)

Recuerda que los objetivos y los planteamientos del propietario actual y el sucesor pueden ser diferentes. Para llevar a cabo una sucesión satisfactoria, es necesario que ambos se comprendan el uno al otro.

Realiza las siguientes preguntas a los miembros de tu familia y comparte comentarios sobre ellas.

Para saber más sobre la comunicación intergeneracional, véase el Módulo nº. 6

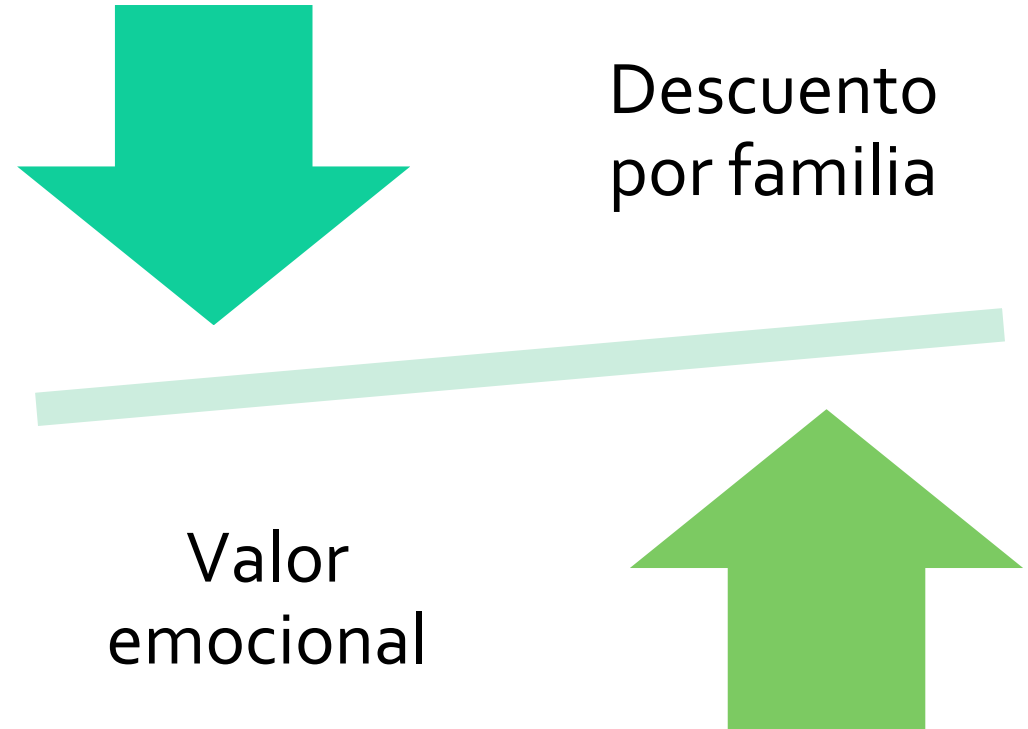


1. Establecer objetivos y prioridades Interno-Sucesión familiar (ISF)

Los objetivos y las preferencias personales también pueden influir en los aspectos financieros. No es fácil determinar un precio aceptable para la transferencia y éste será un tema importante de discusión con tus familiares.

Los propietarios actuales tienden a sobreestimar el valor debido a su conexión emocional con la empresa. Por otro lado, los sucesores pueden pedir un descuento familiar (al formar la empresa parte de la herencia).

Sucesor
vs.
Propietario actual



1. Establecer objetivos y prioridades Interno-Sucesión familiar (ISF)

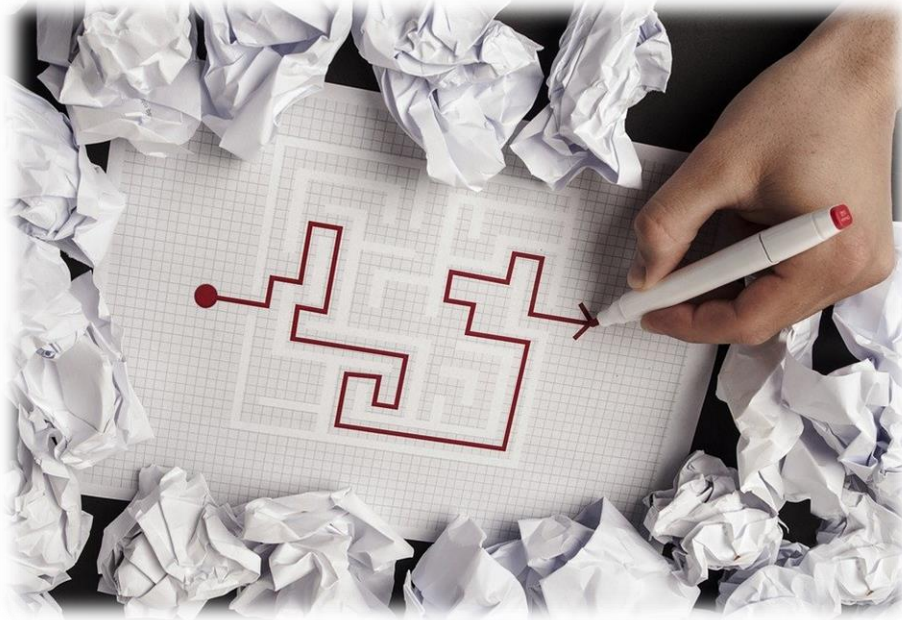


Es muy importante tener en cuenta las habilidades y la predisposición del sucesor potencial.

Puede que el sucesor tenga un *compromiso afectivo* con los objetivos de la empresa, crea firmemente en ellos y desee contribuir a su consecución, o puede que no tenga este compromiso. Es más, él o ella puede tener las *habilidades necesarias* para su desempeño o puede que no las tenga.

El diagrama **Compromiso/Habilidad** te ayudará a decidir cómo proceder en diferentes escenarios.

2. Revisar la estrategia de la empresa



Una vez que se han establecido los objetivos y las prioridades de la empresa familiar, es hora de revisar la estrategia de la empresa. Para ello, puedes utilizar diferentes métodos.

- ❖ El **análisis SWOT** te ayudará a establecer las “fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (strengths, weaknesses, opportunities and threats, en inglés). Es un análisis básico para evaluar la posición actual de la empresa antes de comenzar el proceso de sucesión (o cualquier otra estrategia o paso importante).
- ❖ La creación de un **Perfil familiar** (*Familiness profile*) te ayudará a encontrar influencias positivas y negativas en la familia, que podrían suponer a la vez ventajas o desventajas competitivas (*para leer más sobre el Perfil familiar, véase el Módulo nº. 7*).

No te olvides de plantearte las siguientes preguntas:

¿Qué partes de la empresa van a ser transferidas?

¿Cuáles son los activos del propietario actual en la empresa?

¿Qué sucederá cuando él o ella dejen la empresa?

3. Planificar el relevo de responsabilidades

Para planear el relevo de responsabilidades de una generación a otra, es importante dar respuesta a algunas preguntas sobre gestión y sucesión de la propiedad.



More questions at: Walsch, 2011.

3. Planificar el relevo de responsabilidades

Piensa en la trayectoria que el sucesor sigue y seguirá en el futuro, qué función tendrá en la compañía y cómo le apoyarás y le motivarás. A medida que tus hijos ganan experiencia y nuevas habilidades, aumenta el número de áreas de responsabilidad que tendrán en la empresa. ¡Y no te olvides de la **importancia de la comunicación en la familia!** (Para más información sobre la comunicación, véase el módulo nº. 4).

Puesto de entrada

- ¿Alta dirección?
- ¿Directivo intermedio?
- ¿Área de producción/tienda?

Puesto de adaptación

- Ninguno
- Ayudante
- Gerente
- Líder

Preparar al sucesor

Fomenta sentimientos como:

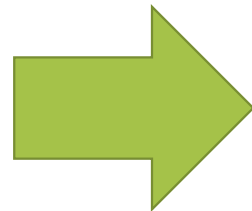
- Autonomía
- Aptitud
- Vinculación

3. Planificar el relevo de responsabilidades

La sucesión de la gestión de la empresa y de la propiedad de ésta, pueden ser o no procesos simultáneos. En cualquier caso, asegúrate de que la empresa familiar está bien gestionada y puede hacer frente a este proceso.

Elaborar un **plan de sucesión** será útil para ayudarte a planificar el relevo de responsabilidades a tiempo y de acuerdo con la naturaleza de la empresa.

Defina funciones

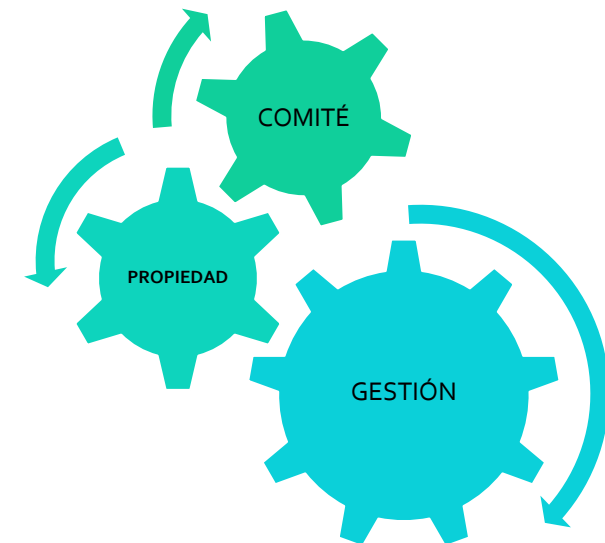


Cree un plan de sucesión

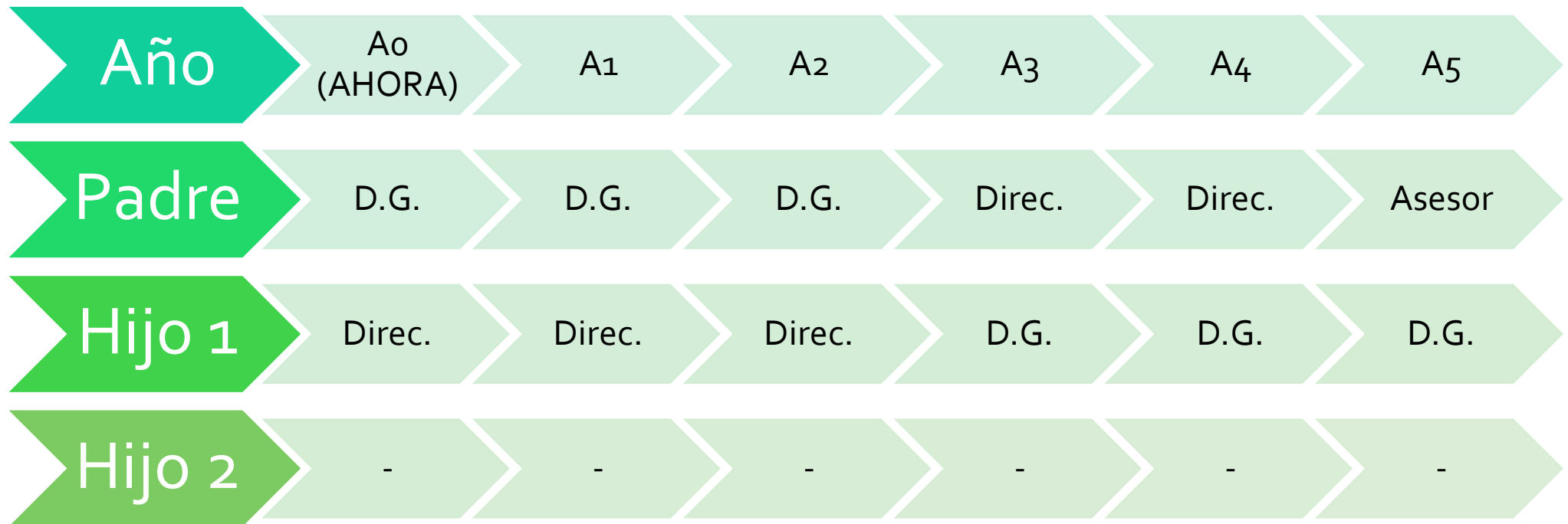
Para saber más sobre funciones, véase el Módulo n.º 3.

¿Quién es responsable de qué y cuándo se traspasarán responsabilidades?

Las siguientes 3 diapositivas muestran 3 planes diferentes para la sucesión de la gestión, la propiedad y el comité ejecutivo. El ejemplo está basado en el caso de un padre y dos hijos. Podrás ver los cambios en la gestión que se han producido durante 6 años, el relevo en la propiedad de activos de la empresa y la inclusión del comité ejecutivo de la empresa.

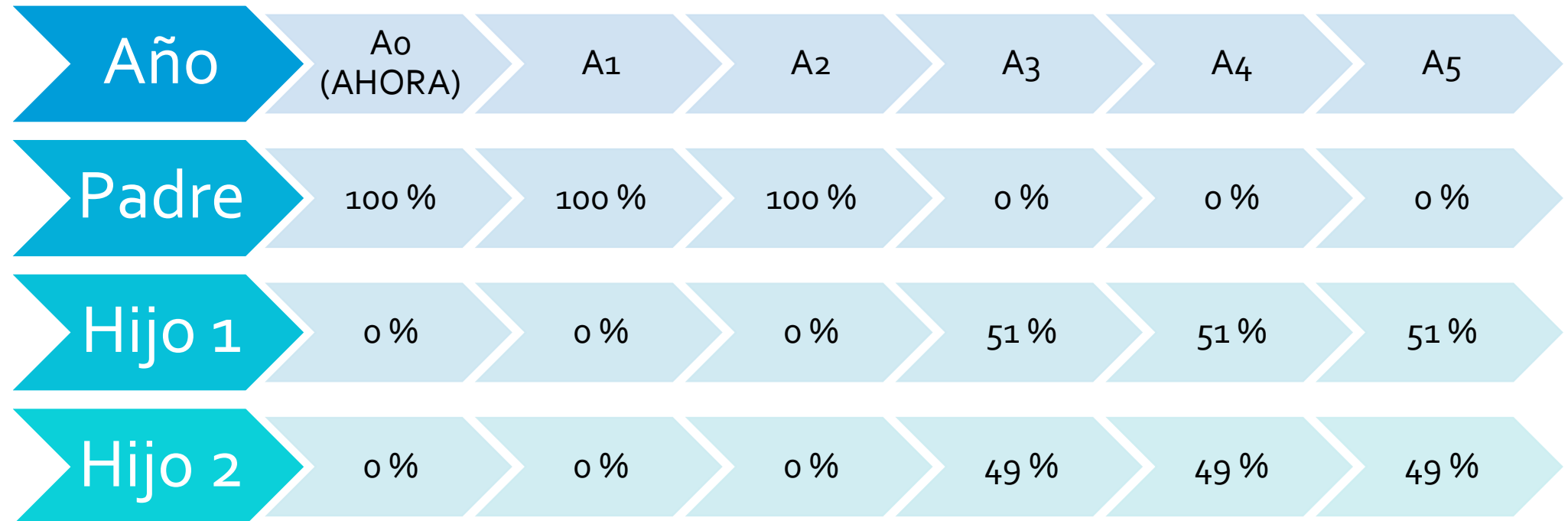


Plan de sucesión (ISF) – ejemplo de **gestión**

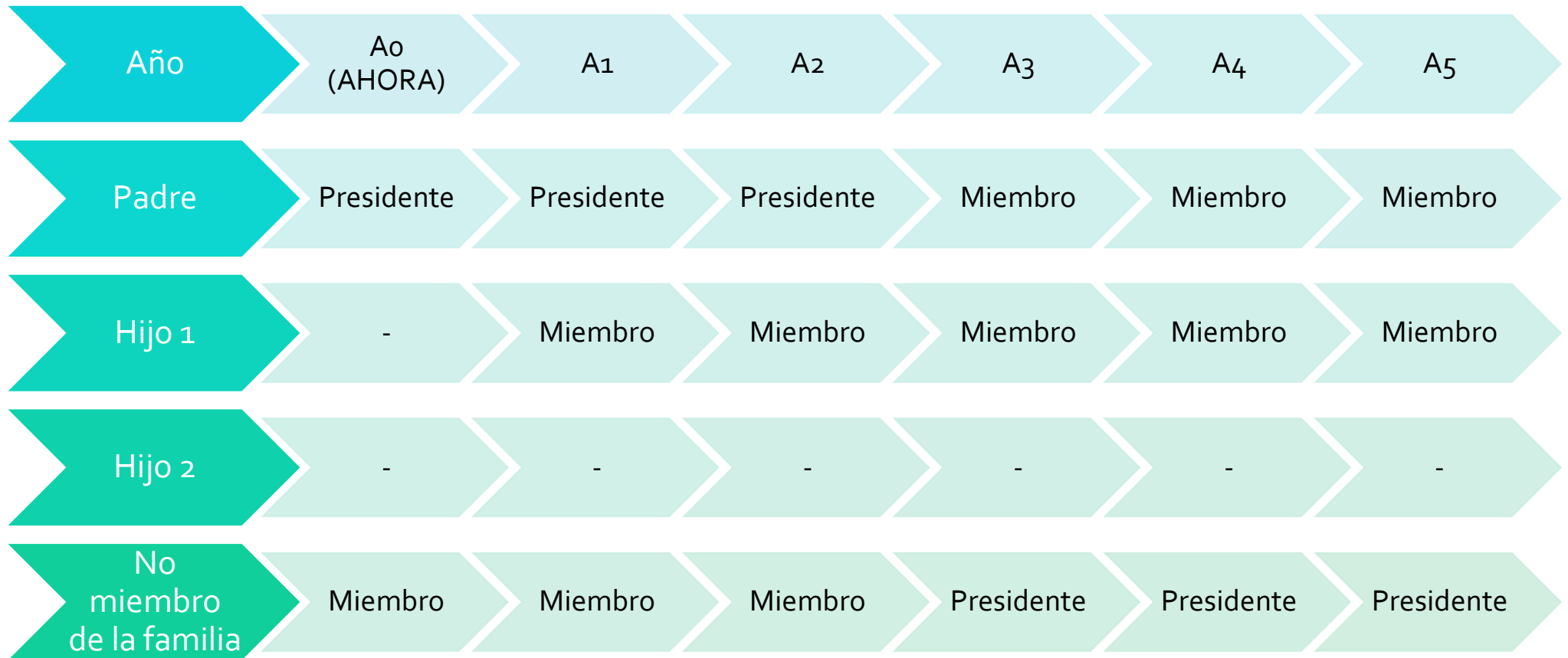


Direc. = Dirección
(gestion)

Plan de sucesión (ISF) – ejemplo de **propiedad**



Plan de sucesión (ISF) – ejemplo de comité



Para saber más sobre administración de empresas familiares, véase el Módulo nº. 4

4. Valoración de la empresa

Cuando te dispongas a valorar tu empresa, hay varios factores que deberías tener en cuenta:



5. Financiar la sucesión

¿Cómo financiar la sucesión? Hay varias maneras de proceder a la sucesión de la empresa. Asegúrate de que conoces bien el marco legislativo vigente y, si no estás seguro de algo, no dudes en contratar a un asesor o a un abogado.



6. Estructurar la situación legal e impositiva

Cada país tiene su propio marco legal e impositivo. Asegúrate de revisar la ley en profundidad y de que la sigues correctamente.

Herencia/donación/impuesto sobre la renta y otros/TASAS

Acuerdos de compra/venta

Oferta pública inicial (OPI)

Fideicomiso/Fundación

Acuerdos de compensación

Convenio de accionistas

Zellweger, 2017; Sund et al., 2015; Walsh, 2011

“

...los acuerdos de compensación son fundamentales en la sucesión intergeneracional de la propiedad

Sund et al., 2015, p. 172.

”

Para saber más sobre la compensación justa, véase el Módulo n.º 2.

Conclusión – Modelo de sucesión



El proceso de sucesión no es fácil. Hemos recorrido los 6 pasos del Modelo de sucesión y hemos visto cómo este modelo es de gran ayuda a la hora de completar satisfactoriamente este proceso. Gracias a él ya sabes qué debe llevarse a cabo y cuándo debe hacerse.

En el siguiente módulo, estudiaremos con mayor profundidad varias áreas que están estrechamente relacionadas con el tema de la sucesión.

Disfruta de la lectura.

Puede que el proceso dure más de 10 años. Es un gran reto pero nadie mejor que usted para SUPERARLO 😊



Bibliografía

- ❖ Sund, L.-G., Melin, L. & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3): 166-177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>
- ❖ Walsch, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component*. KPMG LLP. Cit. 2021-01-18. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf>
- ❖ Ward, J. L. & McClure, S. L. (2021). *Family Business Succession: 15 Guidelines*. The Family Business Consulting Group. Cit. 2021-01-18. <https://www.thefbcg.com/resource/family-business-succession-15-guidelines/>
- ❖ Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing.



CONTACT

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

Follow us for more information:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: 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.

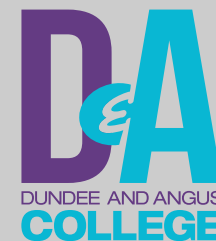
PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family
Business
Norway



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

