

La sucesión como proceso justo

Material de capacitación para empresas familiares
Módulo n.º 2



Erasmus+

En este módulo aprenderás...

¿Qué es un proceso justo?

Las "3E" de un proceso de sucesión justo

Modelo DECIDE: los 6 pasos de un proceso justo

Herramientas útiles para cada paso del proceso justo

Concepto de proceso justo

- ❖ El concepto de proceso justo proviene de los tribunales de justicia, donde la percepción de lo que es “justo” en una sentencia está muy influenciada por la percepción de si el proceso judicial en sí ha sido justo o no.
- ❖ Para que las decisiones sean percibidas como justas, deben derivarse de un proceso de decisión que también sea percibido como tal.



Historia: ¿Justo siempre significa equitativo?

- ❖ Imagina esto: Papá y mamá fundaron una empresa hace 50 años. Además de esta empresa, eran propietarios de una cantidad considerable de terrenos baldíos. La empresa y los terrenos estaban valorados en 800.000 EUR. Habían tenido dos hijos, un hijo y una hija. El hijo empezó a trabajar en la empresa nada más terminar el colegio y con el tiempo se convirtió en presidente de ésta. La hija decidió no formar parte de la empresa.
- ❖ ¿Cómo dar a sus hijos un trato justo en el plan de sucesión?

Solución 1

- Los padres dividirán sus activos por la mitad equitativamente entre los dos hijos, independientemente de quién de ellos trabaje en el negocio. Esto significa que el hijo que está trabajando en la empresa tendrá que hacer partícipe a su hermana de los procesos de decisión y de los beneficios de la empresa, aunque ella no está involucrada en ésta. Esto podría considerarse como un reparto equitativo, pero definitivamente no es un reparto justo. De hecho, parece que este reparto es injusto para el hijo.

Solución 2

- Los padres cederán el negocio a su hijo, algo que parece justo. Pero están preocupados de que, si les dan la empresa a su hijo, no tendrán ninguna manera de tratar a su hija de manera equitativa, algo que puede ser injusto para ella.

Historia: ¿Justo siempre significa equitativo?

Solución 3

- El asesor sugiere que el hijo reciba el negocio y la hija, las tierras. Así, esta división es casi perfectamente equitativa.
- Sin embargo, la madre consideraba que esto era injusto – para los dos. Como explica, las tierras no estaban labradas, eran todo prado y bosques vírgenes. Solían utilizarlo para cazar y acampar. Toda la familia esperaba poder mantenerlo para generaciones futuras. Darle las tierras a su hija no le proporcionaría a ésta ninguna retribución económica, por el contrario, esto significaría que cada año tendría que hacer frente a impuestos sobre la propiedad. Comparado con la empresa, las tierras eran una carga económica. Esto no era justo para la hija.
- En cuanto al hijo, dejarle el negocio parecía lo correcto. Sin embargo, los padres pensaban que, incluso si la empresa proporcionaba beneficios, inherentemente conllevaba ciertos riesgos. La empresa podría perder valor o entrar en bancarrota un día, sin que esto fuera culpa del hijo. Por otro lado, las tierras siempre existirían y mantendrían al menos algo de valor. Es más, querían que su hijo y sus descendientes disfrutaran también de las tierras, sin tener que depender del permiso de otras personas.
- Por dichas razones, que el hijo recibiera la empresa y la hija las tierras les parecía completamente injusto.

Conclusión: Justo no siempre quiere decir equitativo

En las empresas familiares, lo Justo no es Equitativo y lo Equitativo no es Justo.

- Lo que es “justo” es una percepción y “equitativo” es un cálculo matemático.

Concéntrate en lo Justo, no en lo Equitativo.

- Los activos pueden ser diferentes, pero de todas formas ser justos.
- Trata a los miembros de la familia de una manera justa, pero no de manera equitativa.

No existe un solo patron para este tipo de situaciones en las empresas familiares. Este tipo de empresas cuentan frecuentemente con numerosas contradicciones y complejidades.

- .P.ej. Puede más de un hijo, que varios hijos trabajen en la empresa familiar, que no haya activos importantes fuera del negocio, que exista una mala relación, etc.
- Las personas somos todas diferentes, y los activos también lo son.

Kim, W., & Mauborgne, R. (1997)

¿Qué es un proceso justo?

- ❖ Un proceso justo permite obtener soluciones que son más susceptibles de ser percibidas como “justas” por todo el mundo para todos los implicados.
- ❖ La clave de este proceso justo es establecer un diálogo en el proceso.
 - ❖ Encontrar un equilibrio entre justo y equitativo y el camino para conseguirlo requiere que la familia dialogue y trabaje junta.
 - ❖ Las conversaciones sobre la sucesión pueden suponer un reto – aceptar tu propia mortalidad, discutir sueños y objetivos de todos los implicados, respetar el vínculo afectivo con el negocio...

“Proporcionale a cada persona aquello que se merece”

Walsh T.G. (2016)

Diferencias entre un proceso de sucesión justo e injusto

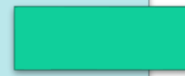
Proceso justo

- Armonía
- Certeza
- Satisfacción
- Confianza
- Mejores resultados para la empresa

Proceso injusto

- Conflictos en el futuro
- Venganza
- Resignación
- Destrucción de las relaciones familiares
- Cierre de la empresa

- ❖ Es de vital importancia tener conversaciones abiertas y transparentes con miembros de la familia y con asesores de procesos de sucesión en empresas familiares para poder elaborar un plan de sucesión que tenga en cuenta a todos los implicados.



Las “3E” de un proceso de sucesión justo

Un proceso de sucesión justo está basado en tres principios que se refuerzan mutuamente y que siempre deben tenerse en mente. Las 3E vienen de las primeras letras de estos principios en inglés (compromiso, explicación, expectativas).

Compromiso

- Hace referencia a la involucración de individuos en las decisiones que les afectan, escuchando sus puntos de vista y teniendo en cuenta sus opiniones.
- Proporciona a estos individuos la confianza de que sus opiniones están siendo tenidas en cuenta.
- Una comunicación abierta y la existencia de confianza mutua son imprescindibles.

Explicación

- Las explicaciones requieren que se expliquen los razonamientos detrás de una decisión y que esto se haga con todos los implicados.
- La información de todo lo relativo al proceso debe ser clara.

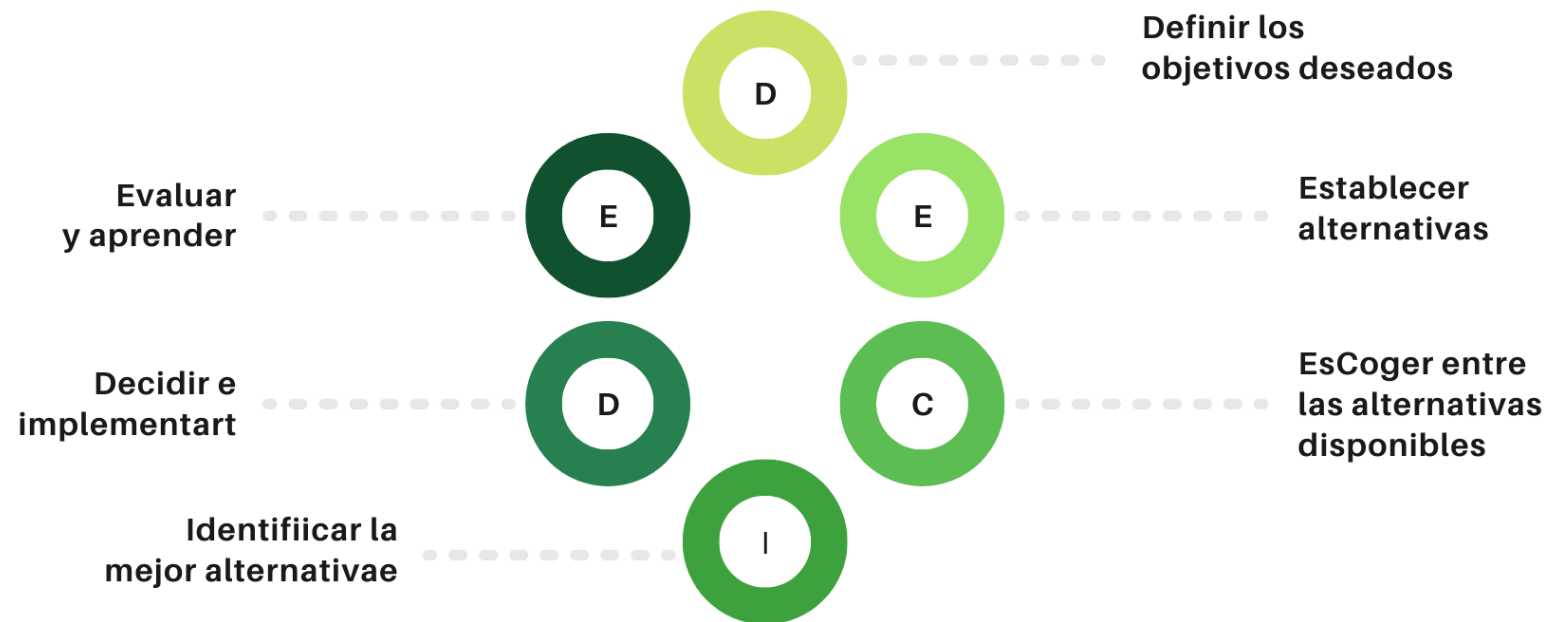
Expectativas

- Las expectativas requieren asegurarse de que todo el mundo entiende perfectamente una decisión, así como lo que se espera de ellos en el futuro.
- La predictabilidad de los procesos de decisión y la consistencia son importantes, además de que se consensen unos valores y unas normas.

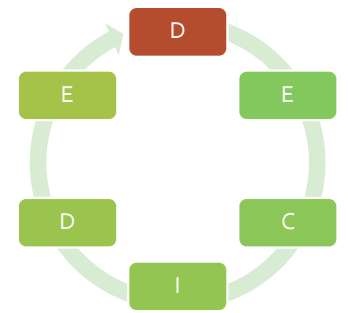
Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005); Duggal, J. (2018)

El modelo DECIDE: 6 pasos para un proceso justo

El modelo DECIDE es un acrónimo que hace referencia a los 6 pasos necesarios para un proceso justo de sucesión. Es una herramienta para tomar decisiones eficientes, informadas y efectivas en la sucesión. Consiste en 6 actividades, cada una de ellas será introducida en las siguientes diapositivas.



Paso 1: Definir los objetivos deseados



Preguntas guía para el Paso 1

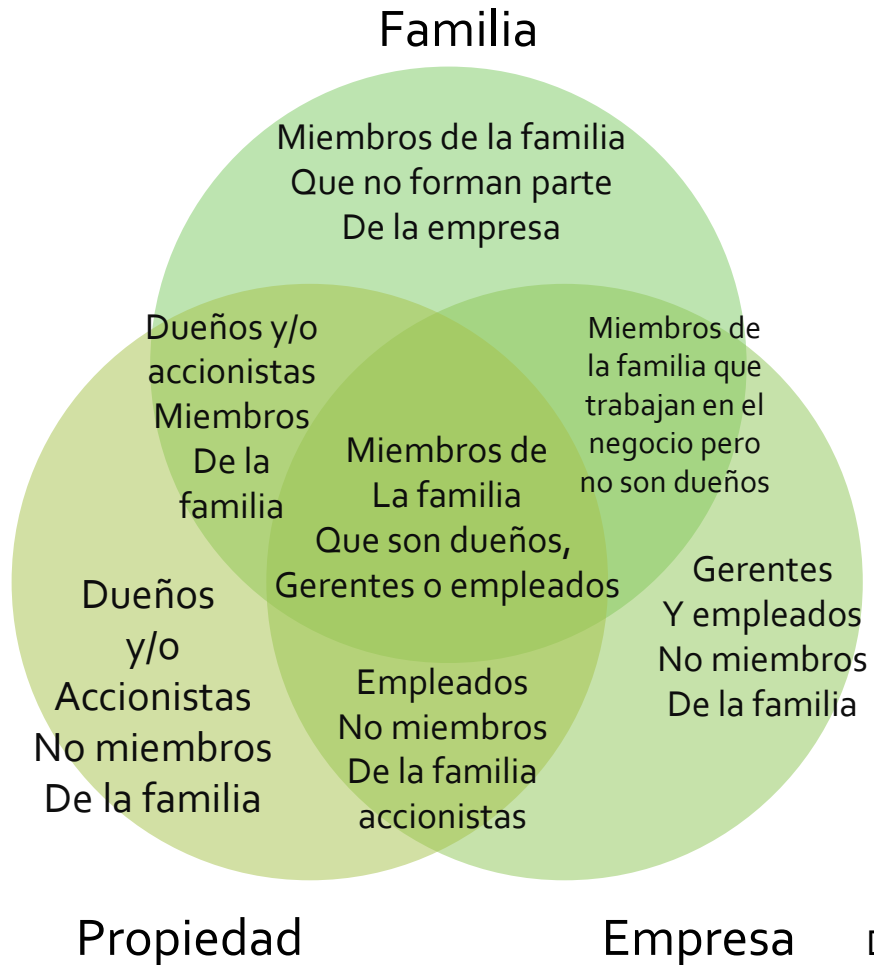
- ¿Cuál es el principal objetivo del proceso de sucesión?
- ¿A quién hay que involucrar en el proceso de decisión porque éste le concierne?
- ¿Cuáles son los objetivos del negocio?
- ¿Cuáles son los objetivos personales y las expectativas de los grupos de interés?
- ¿Qué criterios debe cumplir la solución óptima?

Objetivos útiles para ayudarte a conseguir tus objetivos

- El modelo de los tres círculos de la empresa familiar será de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés (Davis, 2018)
- Los objetivos SMART serán de ayuda para establecer un objetivo significativo en el proceso de sucesión (Locke & Latham, 1990)

Paso 1: Definir los objetivos deseados

El modelo de los tres círculos del sistema de empresa familiar

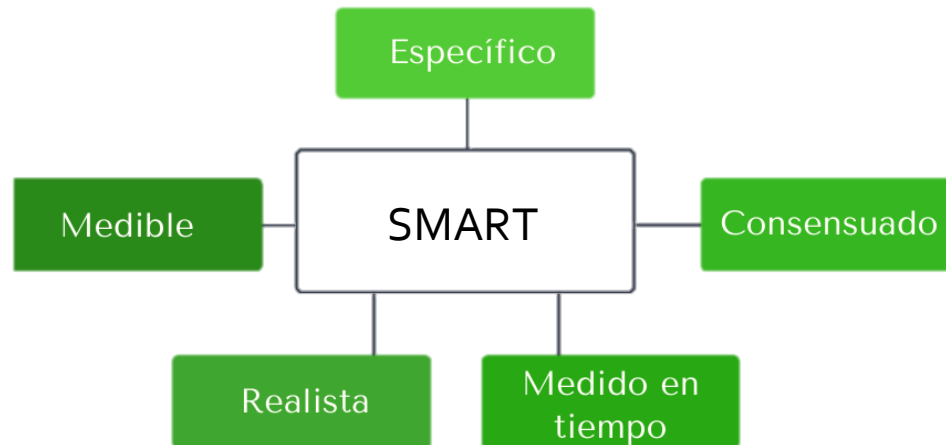


Davis, J. (2018).

- ❖ La primera herramienta te ayudará a identificar los grupos de interés de la empresa familiar. **Es el modelo de los tres círculos.**
- ❖ El Modelo te ayudará a recordar que los puntos de vista, los objetivos y las preocupaciones de cada sector tienen importancia y se merecen ser respetadas para que exista un proceso de sucesión justo.
- ❖ El éxito a largo plazo de las empresas familiares depende del funcionamiento y del entendimiento mutuo de cada uno de estos grupos de interés.
- ❖ Cada persona es diferente – intentar tratar a gente que no es idéntica de manera equitativa con frecuencia acaba siendo injusto.
- ❖ **Crea tu propio modelo para tu empresa** – escribe en los círculos quién está incluido dentro de cada parte y piensa en los intereses de ese grupo.

Paso 1: Definir los objetivos deseados

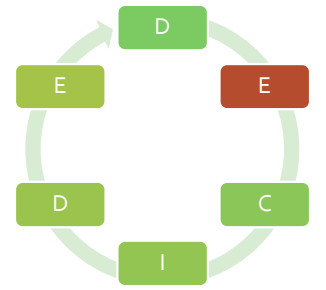
Objetivos SMART



Específico, Consensuado, Medible, Realista y Medido en tiempo.

- ❖ El acrónimo **SMART** hace referencia en inglés a los cinco criterios que debería cumplir un proceso justo.
- ❖ Esta herramienta te ayudará a crear una serie de objetivos bien definidos de acuerdo con las necesidades y los objetivos de los grupos de interés y los criterios de evaluación que se convertirán en un marco para comparar y seleccionar soluciones alternativas.
- ❖ Cuando piensas en tus objetivos, deberían cumplir estos criterios para que tengan una mayor posibilidad de ser cumplidos.

Paso 2: Establecer alternativas



Notas guía para el Paso 2

- Para que tengan éxito, deberías barajar todas las soluciones y métodos posibles para elegir aquellos que te resulten más adaptados a tu caso.
- El objetivo es tener todas las opciones posibles encima de la mesa.
- Sin una buena alternativa no hay una buena solución.

Herramienta útil

- La lluvia de ideas o brainstorming es útil para identificar alternativas (Rawlinson, 2017).

Paso 2: Establecer alternativas

Lluvia de ideas

- ❖ La lluvia de ideas o brainstorming es una técnica de toma de decisión en grupo y su objetivo es generar el máximo número de ideas posibles.
- ❖ Esta técnica no provee una solución o una decisión por sí misma. Produce una lista de ideas que podrán ser tenidas en cuenta más tarde, para ser discutidas y evaluadas a la hora de tomar una decisión final.
- ❖ Hacer una lluvia de ideas con tu familia o con tus compañeros de trabajo puede ayudarte a asegurarte que todos los grupos de interés están comprometidos a la hora de definir los problemas, identificar soluciones e implementar acuerdos.



Recuerda, también es divertido así que puede ser una buena idea para generar espíritu de equipo.

Paso 2: Establecer alternativas

Reglas base de la lluvia de ideas

Identificar objetivos

Invitar a un grupo
diverso de personas

Establecer un límite
de tiempo

Generar el máximo
número de opciones
posible

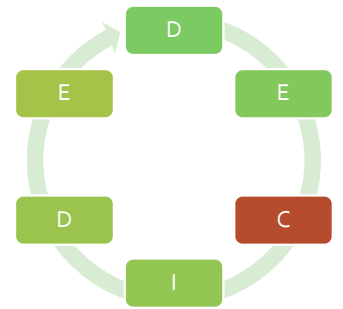
Que todo el mundo
tenga la misma
oportunidad de
participar

No se permiten las
críticas

Apunta todas las
ideas

Deja que las ideas
tomen forma

Paso 3: Escoger entre las alternativas disponibles



Notas guía para el Paso 3

- Después de identificar y de generar todas las alternativas, selecciona algunas y ordénalas por prioridad.
- Las alternativas deberían estar cuidadosamente evaluadas en función de sus consecuencias estimadas y de un criterio establecido.

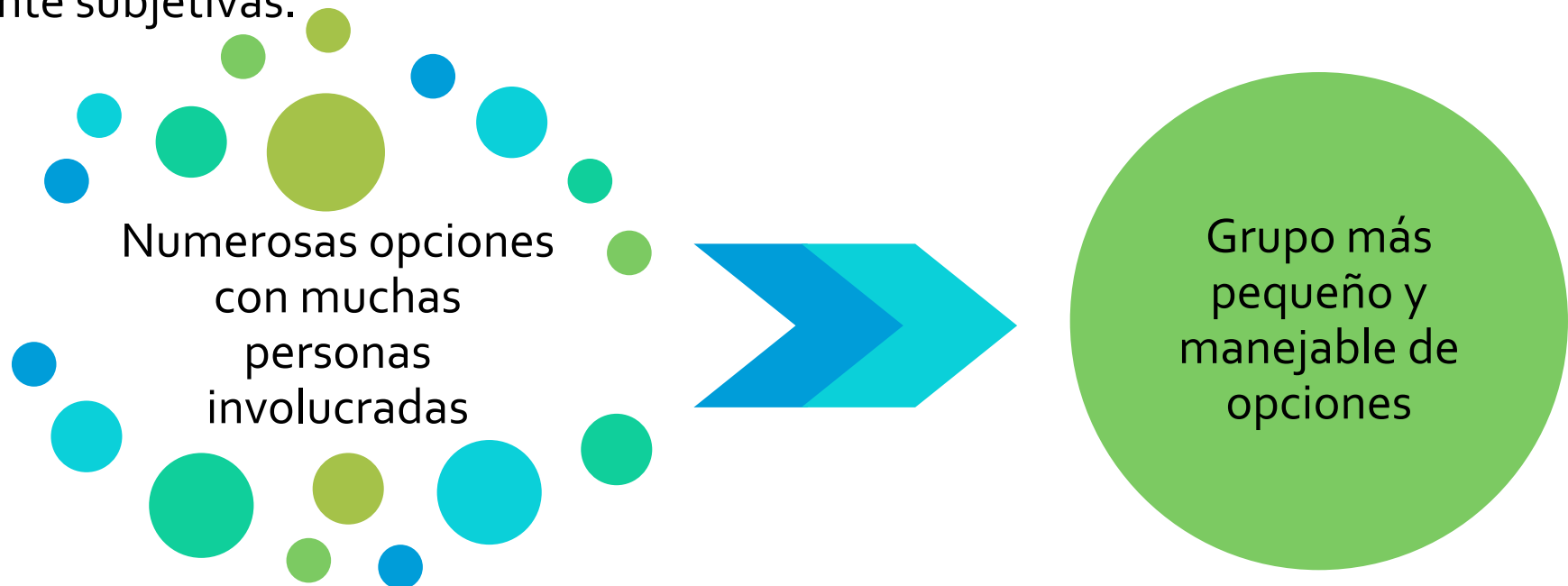
Herramienta a utilizar

- La votación múltiple (Villarreal & Kleiner, 1997)

Paso 3: Escoger entre las alternativas disponibles

Votación múltiple

El **método de la votación múltiple** o **multivoting** es una técnica de toma de decisiones en grupo que puede ayudarte a elegir en equipo entre varias opciones. Se utiliza para reducir las largas listas de opciones o de elementos para reducirlos a un número más manejable. Es de ayuda especialmente cuando las diferencias entre las opciones disponibles son bastante subjetivas.



Paso 3: Escoger entre las opciones disponibles

Pasos de la votación múltiple

Paso 1: Votación

- Cada uno de los miembros del grupo vota por un máximo de un tercio de las opciones disponibles.

Paso 2: Recuento de votos

- Recuento de votos de todos los votantes/miembros

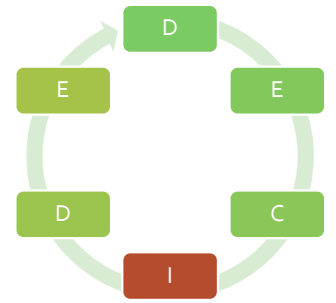
Paso 3: Eliminar opciones

- Dependiendo del número de participantes:
 - <5 miembros: Eliminar opciones con <2 votos
 - de 6 a 15 miembros, eliminar opciones con <3 votos.
 - >15 miembros, eliminar opciones con <4 votos

Paso 4: Repetición del proceso

- Repetir el proceso de eliminación hasta que queden una, dos o máximo tres opciones.

Paso 4: Identificar la mejor alternativa



Notas guía para el Paso 4

- Considera alternativas que sean verdaderas y efectivas.
- Evalúa las implicaciones de las diferentes alternativas.
- Ten en cuenta datos clave relevantes e incertidumbres, así como sus efectos en la decisión que finalmente sea tomada.
- Escoge la solución que mejor se ajuste a tus criterios.

Herramientas útiles

- “Tabla de ventajas y desventajas” para una comparación simple de las alternativas seleccionadas.
- Análisis de “Matriz de Toma de Decisiones” (Mulder, 2018)

Paso 4: Identificar la mejor alternativa

Gráfico de ventajas y desventajas

- ❖ Los gráficos de ventajas y desventajas son unas herramientas simples y fáciles de usar.
- ❖ Se utilizan para comparar ventajas y desventajas específicas de cada una de las dos o tres opciones principales.
- ❖ Para las opciones que has listado, identifica las ventajas y desventajas específicas de acuerdo con la situación particular de tu empresa familiar.

Gráfico de ventajas y desventajas



Paso 4: Identificar la mejor alternativa

Matriz de toma de decisiones

- ❖ La matriz de toma de decisiones es similar a hacer una tabla de ventajas y desventajas.
- ❖ Te ayuda a reducir tu lista de opciones a la hora de tomar tu decisión final.
- ❖ Te permite, además, darle un nivel de importancia a cada uno de los factores de la decisión de manera que puedan compararse unos con otros.

Criterios	Ponderación	Criterio A		Criterio B		Criterio C		Criterio D	
		Puntuación	Puntuación ponderada	Puntuación	Puntuación ponderada	Puntuación	Puntuación ponderada	Puntuación	Puntuación ponderada
Variante 1	5	3	15	5	25	2	10	4	20
Variante 2	4	4	16	2	8	5	20	4	16
Variante 3	4	5	20	3	12	5	20	3	12
Variante 4	2	4	8	4	8	4	8	3	6
Variante 5	2	3	6	3	6	5	10	5	10
Total			65		59		68		64

Índice

0 = no es importante
 1 = un poco importante
 2 = mediocre
 3 = neutral
 4 = importante
 5 = muy importante

Grado de satisfacción

0 = en absoluto satisfecho
 1 = un poco
 2 = inadecuado
 3 = un poco
 4 = mucho
 5 = excelente

Mejor opción (Criterio C)
 Opción con la puntuación más alta

Paso 4: Identificar la mejor alternativa

Matriz de toma de decisiones

Dibujar la matriz

- Criterios en las filas
- Opciones en las columnas

Asignar puntuación a cada opción

- 5 – muy buena
- 1 – muy mala

Determinar la ponderación de los diferentes factores

- 5 – factor muy importante
- 1 – el factor menos importante

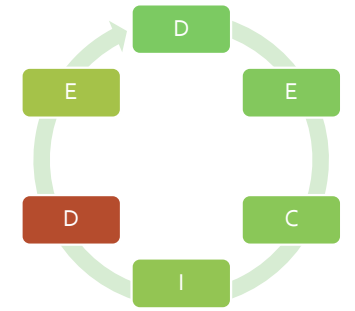
La opción con la mayor puntuación gana

Calcular puntuación final

Calcular las puntuaciones ponderadas

- ❖ Para crear tu propia Matriz de toma de decisiones, primero crea una tabla con todas las opciones en la primera columna y todos los factores que afectan a la decisión en la primera fila.
- ❖ Dale una puntuación a cada opción y pondera qué factores tienen mayor o menor importancia.
- ❖ La puntuación final revela qué opción es la mejor.

Paso 5: Decidir e implementar



Notas guía para el Paso 5

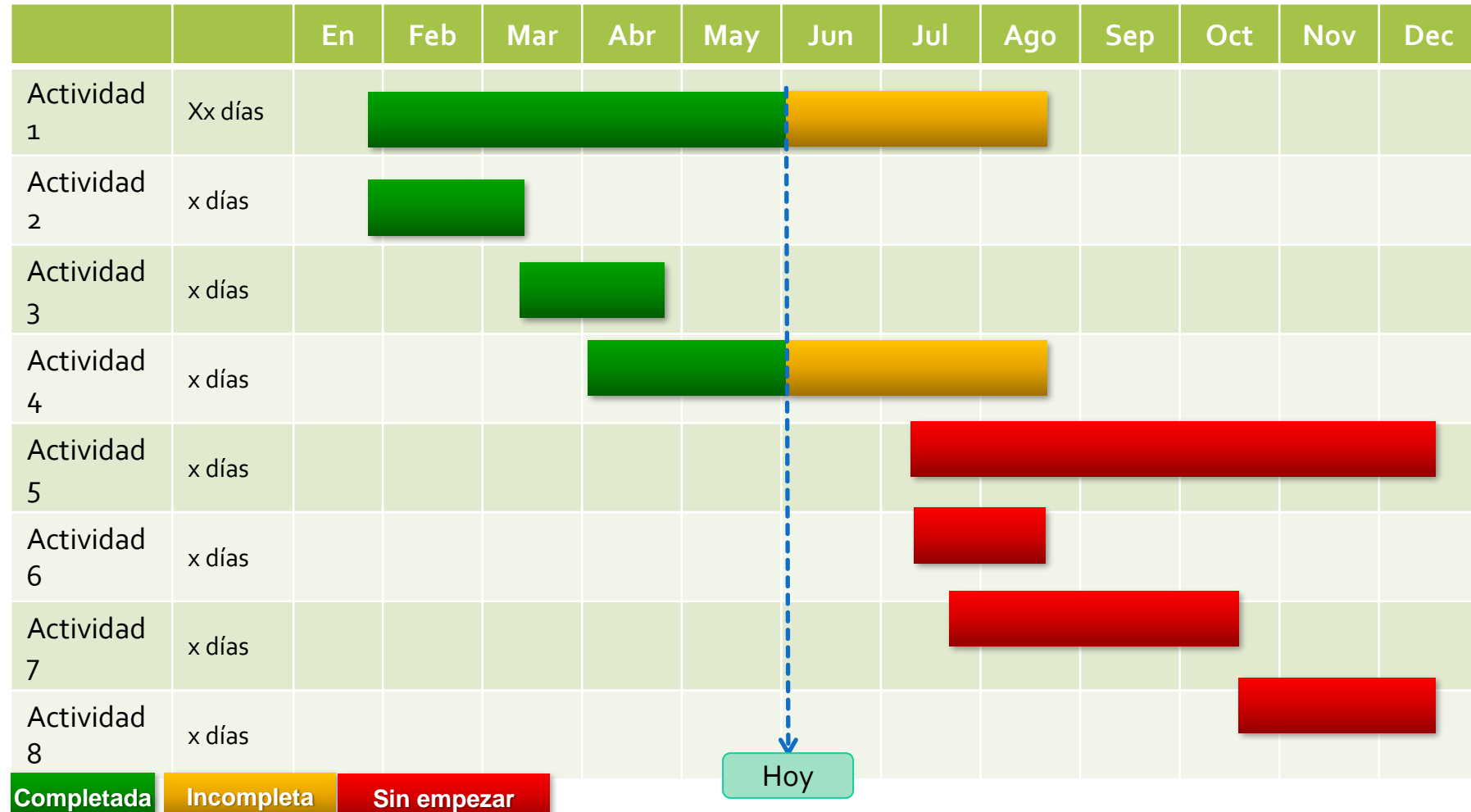
- Un proceso activo de comunicación involucra a todos los individuos que van a verse afectados por el plan.
 - Articula claramente la dirección.
 - Desarrolla un plan de acción que contenga los pasos siguientes y las fechas que habrá que cumplir para cada tarea.
 - *“La gente debe hacer lo que dice, y también debe decir lo que hace”* (Carlock, 2005)
- Comparte la información – las partes interesadas que estén bien informadas son más susceptibles de estar satisfechas en el future.

Herramienta útil

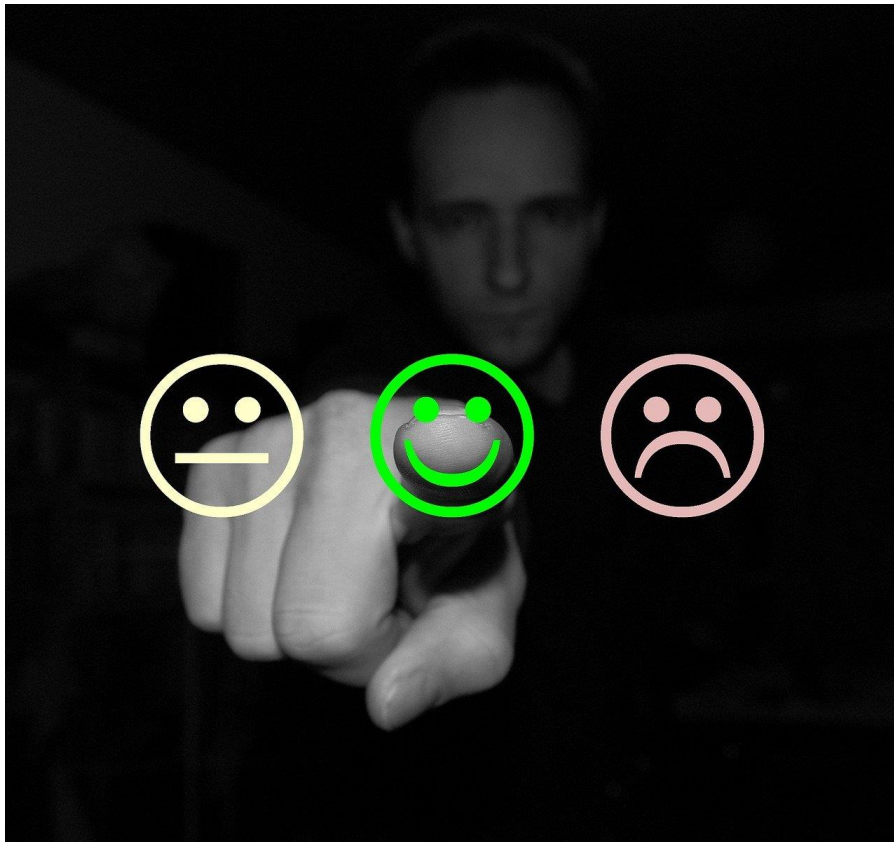
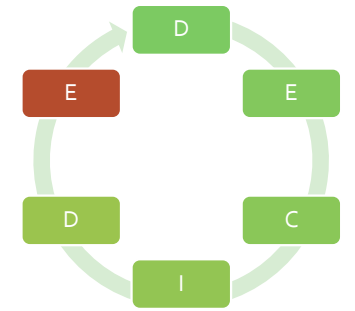
- El diagrama de Gantt muestra el trabajo programado conforme a cuándo debe estar terminado (Gantt & Adamiecki, 2015)

Paso 5: Decidir e implementar Diagrama de Gantt

El **diagrama de Gantt** es un gráfico de barras que te facilitará una visión clara de las tareas que hay que completar y cuándo deben estar completadas, ya que éstas están divididas en completadas, en progreso y por hacer. Puede hacerse fácilmente en Excel o en otros programas en línea disponibles en internet.



Paso 6: Evaluar y aprender



- ❖ Finalmente, evalúa y aprende de la experiencia.
- ❖ Las decisiones de hoy se beneficiarán de las lecciones aprendidas de las decisiones anteriores.
- ❖ Mantén una comunicación abierta después de una planificación cuidadosa, después de haber puesto en marcha tus planes tanto para los miembros de la familia como para los que no lo son.
- ❖ Es importante que evalúes constantemente el resultado de la decisión que tomes para asegurarte de que las cosas se desarrollan correctamente conforme a lo deseado.

Conclusión

Un proceso de toma de decisiones bien formulado es efectivo a la hora de producir decisiones justas.

Todos los pasos son fundamentales y necesitan de tu plena atención.

Las personas respetarán la decisión y las reglas establecidas si creen que los procesos que las crearon fueron procesos justos.

Existen herramientas para cada uno de los pasos (Russo & Schoemaker, 2002).



RECUERDA:

Un proceso de sucesión justo es la clave para la supervivencia y el desarrollo de una empresa familiar.



Bibliografía

- ❖ Davis, J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. *Cambridge Institute for Family Enterprise*.
- ❖ Duggal, J. (2018). *The DNA of Strategy Execution: Next Generation Project Management and PMO*. John Wiley & Sons.
- ❖ Gantt, H., & Adamiecki, K. (2015). Gantt chart.
- ❖ Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair process. *Harvard business review*, 75, 65-75.
- ❖ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- ❖ Mulder, P. (2018). *Decision Matrix Analysis*. Retrieved [insert date] from toolshero: <https://www.toolshero.com/decision-making/decision-matrix-analysis/>
- ❖ Rawlinson, J. G. (2017). *Creative thinking and brainstorming*. Routledge.
- ❖ Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. Currency.
- ❖ Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18(1), 1-21.
- ❖ Villarreal, M., & Kleiner, B. H. (1997). Analytical tools for facilitating task group performance. *Journal of Workplace Learning*.
- ❖ Walsh, T. G. (2016). Justice, Faith, and Interfaith: The Relevance of Faith and Interfaith Relations to Crime Prevention. In *Women and Children as Victims and Offenders: Background, Prevention, Reintegration* (pp. 369-393). Springer, Cham.



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.

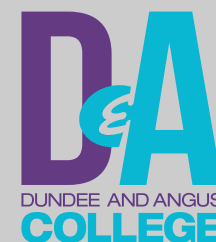
PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family
Business
Norway



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

