

Riesgo durante la planificación de la sucesión empresarial y perfiles de riesgo generacional

Material de capacitación para empresas familiares
Módulo n. 08



Erasmus+

En este módulo aprenderás

¿Qué es el riesgo?

¿Cómo se aplica esto a un proceso de sucesión?

Cómo identificar y gestionar el riesgo

Cómo abordar los perfiles de riesgo entre generaciones

Qué podría salir mal, qué hacer al respecto y qué probabilidad hay de que ocurra

Introducción

El riesgo es una cuestión que se tiene que entender y afrontar durante cualquier proceso de sucesión de la empresa familiar.

Pero, ¿qué es un riesgo? La Asociación de Directores de Proyectos ofrece una definición:

“Riesgo - evento o condición incierta que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos del proyecto.”

Resumiendo, un riesgo es algo que podría ocurrir y que, de ocurrir, podría tener un efecto sobre *algo..*

A medida que avanza en el proceso de sucesión, éste podría ser el proceso más arriesgado al que se ha enfrentado su empresa recientemente.

Se debe ser consciente de que los riesgos del proceso son grandes y elevados, y podrían perjudicar seriamente a la empresa si las cosas van mal.

Por ello, desarrollamos análisis de riesgo e intentamos tanto identificar los riesgos potenciales como desarrollar planes en caso de que los riesgos realmente se produzcan.

Consideración del riesgo



Tómese unos minutos para pensar en los posibles riesgos que podrían producirse durante el proceso de sucesión de su propia empresa familiar.

¿Qué cree que podría salir mal, y cómo arreglaría las cosas si salieran mal?

Riesgos en la sucesión

Hay dos áreas de riesgo distintas que hay que tener en cuenta cuando se contempla un proceso de sucesión de una empresa familiar.

En primer lugar, hay riesgos dentro del propio proceso: las cosas pueden salir mal y asegurarse de que se está preparado para tales riesgos puede aumentar en gran medida las posibilidades de una sucesión positiva y exitosa.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta los perfiles de riesgo tanto de uno mismo, como titular actual, como de su sucesor. Cada persona ve el riesgo de forma distinta, y cualquier diferencia debe tenerse en cuenta tanto en el proceso de sucesión como en la elección del mismo.

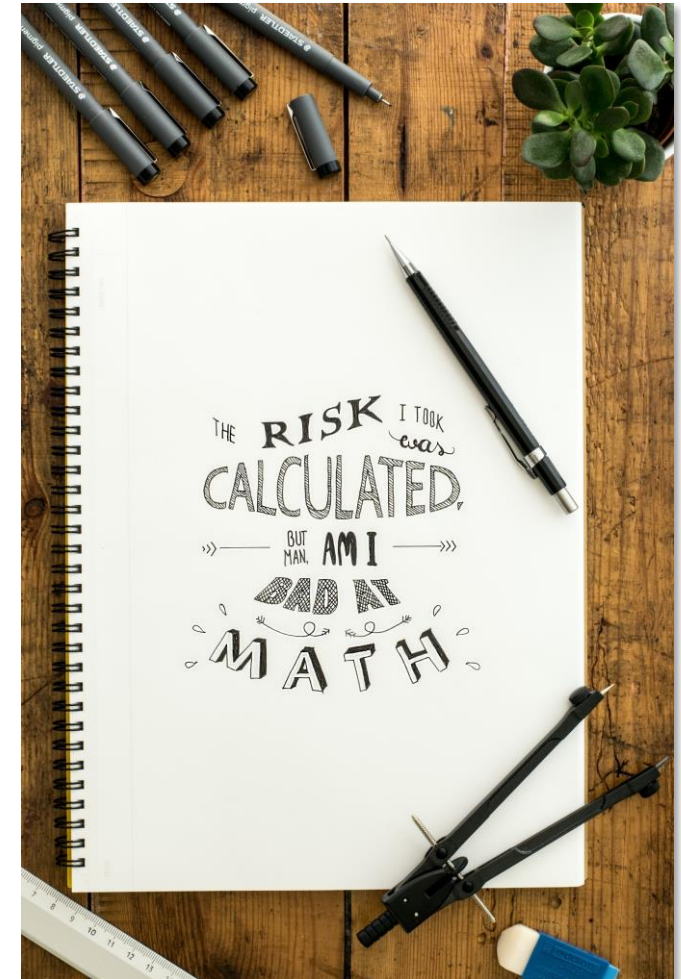
▶ *La creación de un documento de análisis de riesgos para el proceso de sucesión, junto con las medidas de mitigación, puede aumentar las posibilidades de que la sucesión se lleve a cabo con éxito.*

▶ *Considerar los diferentes perfiles de riesgo individuales tanto del titular como del futuro sucesor puede poner de manifiesto cualquier problema potencial tras la sucesión.*

Análisis de riesgos

La clave para controlar los riesgos es identificarlos desde el principio. Recurrir a toda la familia, así como al equipo de gestión de la empresa, para ayudar a identificar los riesgos, permitirá considerar medidas de mitigación para anular y/o reducir los riesgos a los que se enfrenta.

Elabore una lista de riesgos potenciales, así como de la forma en que puede solucionarlos o evitar que se produzcan. A continuación, para cada riesgo, intente identificar cuál es la probabilidad de que se produzca, junto con el impacto para la empresa y el proceso en caso de que se produzca el riesgo. Le recomendamos que los puntúe de 5 en 5, donde una probabilidad de 4 equivale a un 80% de probabilidad, y un impacto de 4 equivale a un impacto extremadamente grande. Utilice la probabilidad y el impacto para identificar cómo debe abordar el riesgo utilizando la tabla de la página siguiente.



“ *El análisis de riesgos es una herramienta que permite a las organizaciones identificar, evaluar y priorizar los riesgos con el objetivo de reducir su impacto en los resultados generales del proyecto y de la organización.* ”



Análisis de riesgos

		Impacto				
		1	2	3	4	5
Probabilidad	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

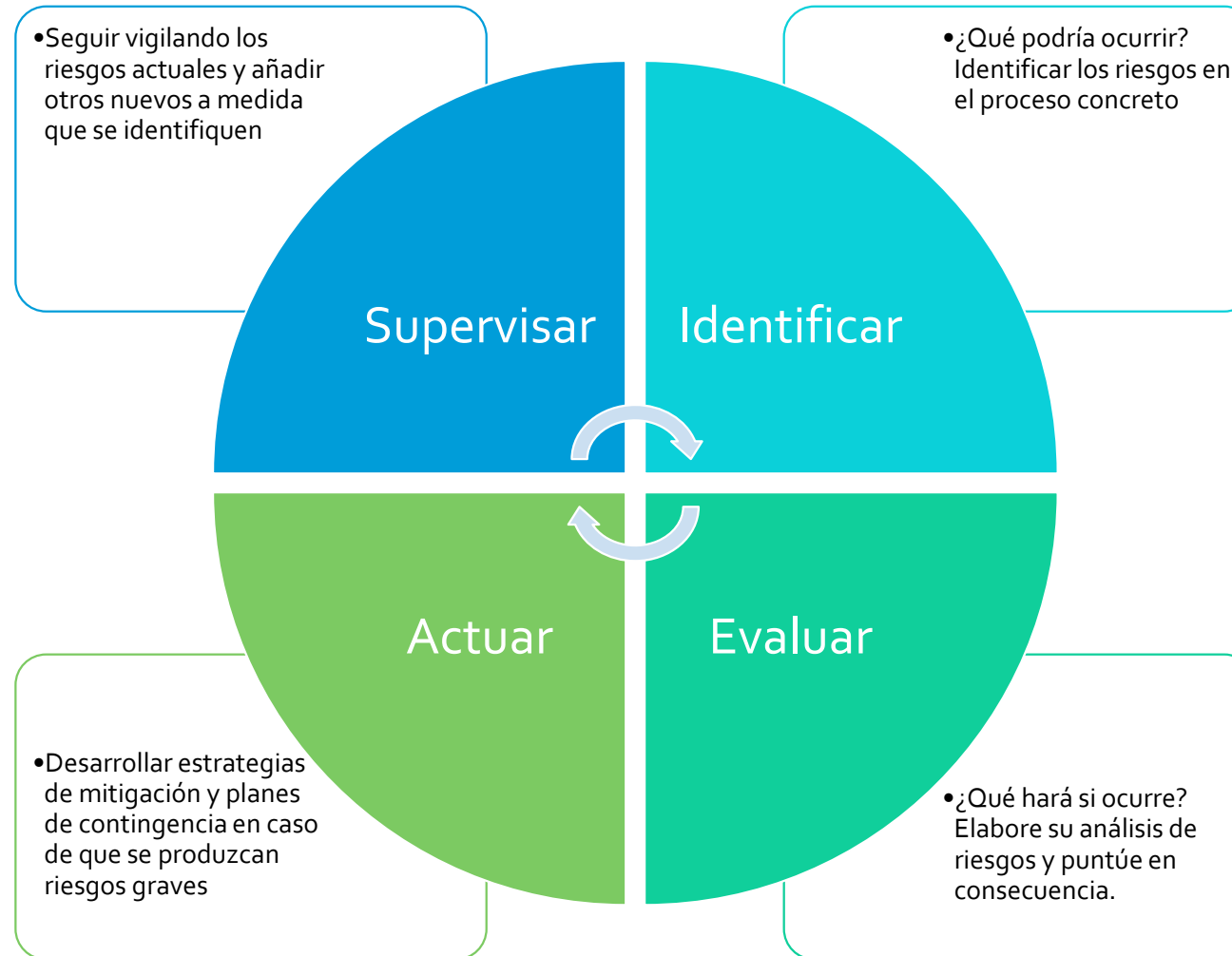
<4	Añadir al análisis de riesgos y a la lista de riesgos para hacer un seguimiento y añadir mitigación. No es preocupante.
5-8	Seguir y añadir mitigación.
9-14	Seguir y añadir una fuerte mitigación. Asignar recursos para la mitigación en caso de que se active.
15-19	Seguir de cerca y añadir una fuerte mitigación que cuente con recursos. Garantizar que las partes interesadas sean conscientes del posible riesgo.
20>	Riesgo mayor. Siga de cerca y añada la mitigación más fuerte utilizando tantos recursos como sea necesario. Considere otras opciones para eliminar el riesgo. Asegúrese de que las partes interesadas sean plenamente conscientes. Requerirá tiempo, recursos y presupuesto para mitigarlo eficazmente.

Análisis de riesgos

Debería considerar la posibilidad de realizar un análisis de riesgos con las partes interesadas de forma periódica, y actualizar cualquier documentación, según sea necesario.

Riesgo	Prob	Impacto	Perfil	Mitigación	Responsable
¿Cuál es el riesgo?	/5	/5	P*I	Cómo abordarlo	Quién
Los clientes actuales pueden no querer tratar con el sucesor por no estar familiarizados con ellos	3	3	9	Antes de la sucesión definitiva, asegúrese de que el sucesor sea presentado a todos los clientes importantes para que se familiaricen con ellos.	AB
Los familiares y accionistas pueden intentar vetar mi elección de sucesor	3	5	15	Garantizar que todas las partes interesadas participen en el proceso de identificación del sucesor.	CD
El personal con muchos años de servicio puede no aceptar a un nuevo propietario/gerente, especialmente a uno más joven que ellos	3	4	12	Plan para que el sucesor trabaje en todas las áreas de la empresa en los 18 meses anteriores a la sucesión	EF
Los cambios pueden requerir la modificación de las normas de gobierno y la documentación.	2	3	6	Trabajar con un experto legal para modificar los documentos, si es necesario, y asegurarse de que el Consejo de Administración es consciente de los posibles riesgos	GH
El cambio de propiedad puede afectar al "fondo de comercio" de la empresa y provocar una reducción de los ingresos.	2	3	6	Garantizar que todos los clientes clave sean presentados al sucesor antes de la sucesión (1 año o más de antelación) y establecer una relación.	AB
El proceso de sucesión y/o el sucesor potencial pueden incumplir los nuevos requisitos legales para los directores y propietarios.	3	5	15	Llevar a cabo la debida diligencia completa con el sucesor junto con el experto en derecho de sociedades para garantizar el cumplimiento.	AB
El actual titular puede decidir crear un negocio que actúe como competidor de la empresa familiar.	2	5	10	Garantizar que el actual titular firme un acuerdo de no competencia como parte del proceso de sucesión.	IJ

Proceso del riesgo





Si hace un seguimiento de los riesgos en sus procesos empresariales cotidianos, debería hacer un seguimiento de los riesgos de sus procesos de sucesión empresarial para aumentar las posibilidades de éxito.



Análisis de riesgos - Ejercicio

Cree un análisis de riesgos para su proceso de sucesión. Siéntase libre de iniciarlo usted mismo antes de pedir la opinión de su familia y de otros miembros de la empresa. ¿Cuántos riesgos adicionales consideraron además de los suyos? ¿Están de acuerdo con sus evaluaciones de probabilidad e impacto?

Ahora, durante su próxima reunión de la empresa familiar, lleve a cabo un taller con todas las partes interesadas pertinentes para intentar definir un análisis de riesgos completo y exhaustivo, con estrategias de mitigación para el proceso de sucesión que va a llevar a cabo.



Análisis de riesgos - Mapa de calor

Impacto

	1	2	3	4	5
1					
2			2		1
3			1	1	2
4					
5					

Probabilidad

NOTA: Este mapa de calor se basa en el análisis de riesgos de la página anterior.

Otro ejercicio útil sería crear un mapa de calor de sus riesgos de sucesión. Cuando haya completado el análisis de riesgos, trace en la tabla cuántos riesgos hay en cada segmento concreto (por ejemplo, en la tabla tenemos 2 riesgos con un impacto de 5 y una probabilidad de 3). Este mapa de calor ofrece una visión global del "riesgo" general del proceso, basado en el análisis y en las suposiciones realizadas durante el mismo.

Manténgalo actualizado para tener un mapa de calor de riesgos constante a lo largo del proceso.

Perfiles de riesgo

¿Se considera una persona que asume riesgos o es reacia a ellos?

¿Y su sucesor? ¿Es igual que usted?

Si sus actitudes hacia el riesgo son diferentes, es posible que tenga que considerar cómo podría afectar a la empresa después de que se produzca la sucesión.

La aversión al riesgo puede

Pensar en las preocupaciones a corto plazo

Tener miedo al fracaso

Trabajar con presupuestos más pequeños

Tener una cultura de rutina y control

Ser aprensivos

Ser complaciente

Menos aversión al riesgo puede

Pensar en las preocupaciones a largo plazo

Ver las oportunidades que otros no pueden ver

Tener una cultura de creatividad e innovación

Tener confianza en sí mismo

Buscar continuamente el aprendizaje y el crecimiento

Perfiles de riesgo

La siguiente tabla muestra el perfil de riesgo típico de un inversor. Considérela como base para revisar los perfiles de riesgo del propietario/gestor actual y potencial. Tenga en cuenta que la inversión en acciones es la más arriesgada en la tabla siguiente, y la financiación de la deuda la más segura (¡en teoría!)

Perfil del riesgo	Notas	Preferencia de capital	Preferencia de deuda
Muy bajo	Busca la seguridad del capital invertido, pequeños riesgos y bajos rendimientos	<10%	>90%
Bajo	Dispuesto a asumir pequeños riesgos a cambio de una buena rentabilidad a medio y largo plazo	<30%	>70%
Medio	Aspiran a obtener una mayor rentabilidad a medio y largo plazo, y aceptan niveles de riesgo razonablemente modestos	50%	50%
Alto	Busca maximizar la rentabilidad a medio y largo plazo y también acepta un riesgo elevado y grande	>70%	<30%
Muy alto	Asume riesgos muy grandes para asegurar y maximizar la rentabilidad a largo plazo	>90%	<10%

Perfiles de riesgo - Ejercicio

Considere su grado de aversión al riesgo y compárelo con el de sus posibles sucesores. Si hay alguna diferencia, piense en el impacto que tendrían esas diferencias en la empresa.

Por ejemplo, si su sucesor asumiera más riesgos que usted, ¿pondría eso en peligro la viabilidad a largo plazo de la empresa, o podría permitirle aumentar su crecimiento muy rápidamente?

Debata sobre las diferencias de perfil de riesgo en sus reuniones familiares.



Recapitulación

- ▶ *Cuando empiece a planificar el proceso de sucesión, asegúrese de desarrollar un análisis de riesgos completo y exhaustivo tanto con la familia como con los gestores de la empresa, para tratar de prever todos los posibles hechos que podrían causar problemas.*
- ▶ *Asegúrese de que mantiene el análisis de riesgos actualizado y adecuado a lo largo del proceso, garantizando que sus planes de mitigación y contingencia también siguen siendo válidos.*
- ▶ *Al considerar un posible sucesor, determine cómo quiere la familia que avance la empresa, ya que tendrá que ajustarse al perfil de riesgo del posible sucesor*
- ▶ *Tenga en cuenta que su perfil de riesgo puede ser muy diferente al de su sucesor, especialmente si se trata de una sucesión de primera a segunda generación.*

¿Qué tengo que hacer?

Análisis de riesgos

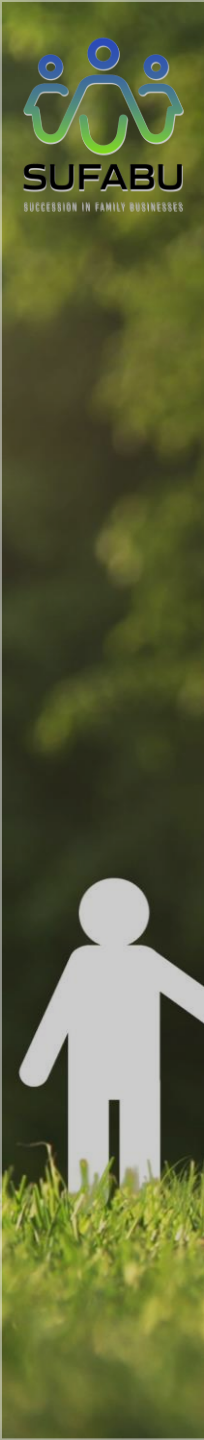
- Dedique tiempo a crear una lista de todos los posibles riesgos que podrían ocurrir durante el proceso de sucesión
- Elaborar esta lista junto con los empleados familiares y no familiares de la empresa
- Cree su análisis de riesgo basado en estos riesgos, con probabilidad, impacto, mitigación y contingencia

Perfiles de riesgo

- Trabaje con la Junta Directiva y con los empleados familiares y no familiares para identificar el perfil de riesgo general
- Determine si el sucesor debe tener un perfil de riesgo similar o ser más arriesgado o más adverso al riesgo (riesgo empresarial)
- Identificar los perfiles de riesgo de los posibles sucesores y utilizarlo para ayudar a decidir un sucesor

Consideración

- Recuerde que el proceso de sucesión podría ser el proyecto más arriesgado en el que su empresa haya participado durante algún tiempo: dedíquele, al igual que a su evaluación de riesgos, el tiempo y la atención que merece y requiere.
- Cualquier diferencia en el perfil de riesgo entre el actual y el potencial futuro líder o propietario de la empresa podría tener efectos importantes (tanto buenos como malos) en la naturaleza a largo plazo de la empresa.



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.

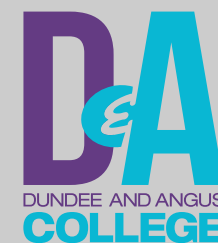
PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family
Business
Norway



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

