



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

EJEMPLOS DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

② PROPIEDAD ÚNICA

INTRODUCCIÓN AL TEMA



Cuando una empresa familiar pasa a manos de un único propietario, existen tanto ventajas como desventajas.

Teniendo un solo propietario, la empresa se vuelve ágil y eficaz, similar a una empresa de nueva creación. Al haber una sola persona que toma las decisiones, éstas pueden tomarse con mayor rapidez y es más fácil aprovechar las nuevas oportunidades. La empresa también tiene la visión y la pasión de una sola persona, por lo que el futuro de la empresa puede ser directo y específico.

También hay desventajas al haber un solo propietario. Si la generación siguiente no se pone de acuerdo sobre quién debe ser el propietario único, los hermanos que no sean elegidos pueden sentirse descontentos, provocando fricciones dentro de la familia. Los criterios para elegir al propietario único también deben ser muy rigurosos, ya que, si se elige al propietario único equivocado, toda la empresa podría perderse.

En el caso de las explotaciones agrícolas, en muchos países existe la tradición de transmitir la explotación a un solo miembro de la familia de la siguiente generación. Además de la tradición, también hay que tener en cuenta aspectos como la conservación de la tierra o el hecho de que la explotación sólo pueda servir de sustento a una familia. Tradiciones y consideraciones similares pueden influir en las familias propietarias de empresas.

La aceptación de la sucesión del propietario único por parte una familia más amplia es más probable si todas las partes implicadas conocen el plan de sucesión, comprenden los criterios que se van a elegir y adquieren experiencia laboral dentro de la empresa para saber si encajarían bien o no. Si es posible, los no propietarios de la generación siguiente deberían recibir una compensación alternativa, para no sentirse infravalorados por no haber sido elegidos.

La propiedad única puede considerarse injusta, ya que la riqueza y los privilegios se concentran en un solo propietario. Por otro lado, el propietario único también está solo con la responsabilidad de continuar la tradición y el legado de la empresa familiar, mientras que otros miembros de la familia pueden disfrutar de la libertad de seguir una carrera de su interés.

Ser propietario único puede suponer una gran carga de trabajo para una persona, dependiendo del tamaño de la empresa, la complejidad, el mercado, el número de empleados, etc.

Lista de historias:

2.1 Sucesión de la 3ª a la 4ª generación en Banti Ruffo Company	p. 2
2.2 Sucesión de la 1ª a la 2ª generación en El Veedor	p. 4
2.3 Sucesión de abuelo a nieto en GONDAN	p. 6
2.4 Sucesión de la 1ª a la 2ª generación en H2O	p. 8
2.5 Sucesión de la 2ª a la 3ª generación en Millars	p. 10
2.6 Sucesión de la 1ª a la 2ª generación en Alex Spink and Sons	p. 11
2.7 Sucesión de la 2ª a la 3ª generación	p. 13



2.1 Sucesión de la 3ª a la 4ª generación en la Compañía Banti Ruffo

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Italia	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<10	Tamaño de la empresa	<€2m
Generación	3a to 4a generación	Industria (UE, códigos NACE)	Construcción
Entrevistado	4a generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



La empresa Banti Ruffo es una empresa familiar de cuarta generación especializada en la restauración de superficies y el mantenimiento de edificios. Fundada en Pisa en 1918 por Ruffo Banti, Maestro Pintor y Decorador, la Compañía Banti ha participado en numerosos proyectos de restauración monumental, además de ser líder en los acabados interiores y exteriores de estilo Liberty de las casas patricias. El negocio continuó con la entrada en la empresa de su hijo Aurelio Guido, que en un principio mantuvo las características operativas de la gestión de su padre, y luego las diversificó con la introducción de su hijo Ruffo. Para adaptarse a las necesidades de reconstrucción de los años 50, Ruffo introdujo nuevas y avanzadas técnicas de aplicación adecuadas para el mantenimiento y la mejora estética de las superficies implicadas en la intervención. Las relaciones tejidas a lo largo del tiempo con grandes industrias y con importantes nombres de la construcción naval contribuyeron, año tras año, a aumentar la experiencia de la empresa Banti Ruffo en los ciclos de pintura industrial. Hoy la empresa está dirigida por Fabio, hijo de Ruffo, al que hemos entrevistado para que nos cuente la historia centenaria de su empresa familiar.

La sucesión familiar que precedió a la de Fabio fue dictada principalmente por situaciones de necesidad. La infancia de Ruffos, padre de Fabio, estuvo marcada por el trágico acontecimiento de la Segunda Guerra Mundial y por períodos de hambre y miseria que le llevaron, a la edad de diez años, a trabajar en el negocio familiar después de la escuela. Durante los años de reconstrucción, la Compañía Banti creció significativamente gracias a los numerosos encargos de trabajo. Un crecimiento que también implicó considerables esfuerzos y sacrificios, empezando por tener que trabajar siete días a la semana para cumplir con las expectativas de entrega. A diferencia de su padre, la sucesión de los Fabio fue muy diferente: nacido en una edad mejor, en una familia a la que no le faltaba nada, Fabio tuvo la oportunidad de estudiar, y en 1990 se graduó con una maestría en Economía y Comercio en la Universidad de Pisa. Mientras estudiaba, Fabio también continuó trabajando en el negocio familiar, que comenzó a la edad de quince años. Después de graduarse, Fabio comenzó a trabajar en la empresa como trabajador familiar. La incorporación a la empresa se produjo de forma natural: a pesar de las numerosas ofertas de trabajo que llegaron inmediatamente después de la graduación, Fabio no dudó en elegir trabajar en la empresa familiar. Había dos razones para esta elección: por un lado, el sentimentalismo de llevar la empresa familiar; por otro, las oportunidades y la libertad de ser un empresario.

Su padre Ruffo nunca le impuso a Fabio un futuro en la empresa familiar y, una vez que se unió a la compañía, le dejó libre para arriesgarse y hacer cambios en el negocio.

En 2012, bajo su dirección, la empresa Banti se convirtió en una sociedad de responsabilidad limitada, con Fabio asumiendo el papel de director único. Además de la empresa familiar, Fabio tiene otras experiencias laborales que le son útiles para su crecimiento personal y profesional. Concretamente, Fabio es el presidente de Confartigianato Imprese Toscana y Confartigianato Imprese Pisa, la asociación comercial de artesanía y pequeñas y medianas empresas, y de Artigiancassa, un banco del Grupo BNP Paribas dedicado al mundo de la artesanía y las PYMES.

Hoy Fabio tiene dos hijos de 19 y 23 años, ambos están actualmente en la universidad. Siguiendo el ejemplo de su padre, Fabio no ejerce ninguna presión sobre sus hijos en lo que respecta a la futura gestión de la empresa familiar. En caso de que decidan no unirse a la empresa familiar, Fabio respetaría su decisión, a pesar de que se ha cumplido un centenario de actividad empresarial. En la visión de Fabio, de hecho, es necesario estar totalmente comprometido para convertirse en un empresario. Una empresa, sobre todo si es familiar, depende de quien la dirige y debe haber una fuerte pasión por el negocio si aún no se han aprendido todas las habilidades necesarias para tener éxito.

“La libertad que tuve de mi padre no fue dictada por un acto de generosidad sino de confianza y radica en el hecho de vislumbrar las ventajas que podría haber aportado a la empresa. Si uno de mis hijos decide unirse a la empresa, debe ser consciente del precio que tendrá que pagar como yo y mis predecesores pagamos por ello. Los aspectos familiares deben ser dejados de lado mientras que, por otro lado, es necesario aportar valor a la empresa. Si no hubiera sido adecuado a los ojos de mi padre, no habría podido hacer lo que he hecho hasta ahora, no habría disfrutado de tal autonomía.”

– Fabio Banti propietario de la cuarta generación



La familia
Banti

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Es consciente de sus opciones como posible sucesor?
- ¿Ha considerado su riesgo de fracaso?
- ¿Qué oportunidades puede identificar en su entorno?
- ¿Está dispuesto a hacer los sacrificios que pueden ser necesarios si se hace cargo de la empresa familiar?

2.2 Sucesión de la 1ª a la 2ª generación en El Veedor

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	España	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<10	Tamaño de la empresa	< €2 m
Generación	1a to 2a generación	Industria (UE, códigos NACE)	Hostelería
Entrevistado	2a generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



El negocio familiar El Veedor (restaurante) y El Ultramarino (tienda de comestibles local) fue iniciado en 1975 por el padre de Juan. La historia comienza en 1975 cuando el padre de Juan, mientras vivía en un pequeño pueblo cerca a Cádiz y destinado a ser un cabeza de chivo, se dió cuenta de que quería hacer algo diferente en la vida. Dejó su pueblo y se mudó a Cádiz - un pequeño y pintoresco pueblo costero en la costa atlántica de Andalucía. Compró un viejo edificio casi en ruinas y comenzó con una venta (una pequeña tienda de comestibles y un restaurante local). El siguiente paso fue traer la innovación y la diversidad a la comida que se puso a disposición de los locales. Para ello comenzó a introducir productos de cerdo curado, algo totalmente nuevo en esa época, junto con el queso y los vinos. Con el tiempo resultó ser no sólo un negocio exitoso sino también un icono en Cádiz que atrajo a ciudadanos de todos los rincones.

El edificio donde se encuentra El Veedor tiene más de 200 años y aunque parece moderno desde fuera, hoy en día todavía estarías encantado de entrar en este sitio histórico. Además del edificio, hay que destacar algunos detalles de la historia del restaurante. En aquel entonces, las mujeres compraban en la tienda de comestibles y los hombres tomaban una o varias copas en el bar, que en aquel momento estaba dividido sólo por una puerta de cristal. A una pareja no se le permitía ir de compras y asistir al bar juntos, ya que en aquel entonces no se consideraba apropiado que una mujer entrara en un bar para tomar una copa.



Había dos puertas separadas en el establecimiento El Veedor que no eran visibles para los que entraban. Los hombres no podían ver a sus esposas en la tienda y la mujer no podía ver a sus maridos bebiendo. Era chauvinista en sus orígenes. El padre de Juan era el único propietario del negocio hasta el 2002 cuando su único hijo, Juan, terminó su carrera y expresó su interés en unirse al negocio familiar. Las ambiciones de Juan no apuntaban realmente a la empresa familiar, su sueño profesional era convertirse en un científico forense y trabajar en investigación policial. Sin embargo, finalmente tomó la decisión de elegir el camino de su padre ya que poseía una fuerte voluntad de no perder el negocio familiar después de todo el duro trabajo realizado por su padre.

En este momento, Juan es el único propietario y gerente de la empresa. Su hermana nunca mostró interés en el negocio familiar y se dedicó al mundo de la televisión. La sucesión se produjo cuando el padre de Juan tomó la decisión de retirarse y pasar el negocio al hijo.

¿Dificultades? Sí. Se enfrentaron muchas dificultades al hacer la transición. La mayoría de dificultades fue en términos de choque intergeneracional que a menudo resulta cuando personas de diferentes épocas trabajan juntas. El padre había pasado por la guerra, el hambre, las penurias, y el hecho de que Juan no fuera criado por él - tuvo su impacto en el proceso de sucesión. El primer revés ocurrió cuando ambos se dieron cuenta de que veían el futuro de la empresa de maneras diferentes - el padre estaba más interesado en mantener las cosas como estaban mientras que Juan estaba más interesado en cambiar e innovar el proceso de trabajo y las condiciones de los trabajadores de la empresa. La historia de la sucesión entre el padre y el hijo comenzó cuando Juan abrió su propio restaurante justo enfrente del restaurante de su padre. Se hizo de mutuo acuerdo y se acordó mantener estos dos negocios diferenciados entre sí. Ambos entendieron claramente que los dos establecimientos tendrían sus propios clientes y políticas de trabajo. Abrir su propio restaurante cerca del de su padre fue el enfoque de Juan para entrar en el negocio familiar.

Cuando su padre se retiró, para tener tiempo suficiente para dedicarse a ambos negocios, Juan tuvo que buscar un gerente externo para su propio restaurante La Curiosidad de Mauro Barreiro. En esta época pudo traer a un chef con una estrella Michelin que dio nombre al restaurante. Con esto pudo concentrarse en el negocio de su padre. La transición entre padre e hijo tomó unos 4 o 5 años para completarse y se hizo lentamente y gradualmente. No había un plan de sucesión establecido - ha sido un proceso "natural" sin ayuda externa pero con simples movimientos financieros y requirió cambios notariales y bancarios. La intención no era apresurar las cosas y completarlo de la noche a la mañana para que los trabajadores de El Veedor tuvieran confianza en el sucesor. A pesar de ser el único gerente de El Veedor en este momento, Juan dice que *"su padre siempre seguirá siendo el dueño del negocio familiar con el derecho de cambiar o deshacer las cosas y siempre le seguirá en ello"*.

En cuanto a la situación con la siguiente generación, es complicada. Ni Juan ni su hermana tienen descendencia. Sin embargo, Juan menciona que en caso de tener hijos, dejaría que la sucesión se llevara a cabo de la misma manera que con su padre. Está convencido de que para dirigir un negocio familiar los hijos tendrían que estudiar hostelería y administración de empresas, y tener "cariño" por el negocio familiar.

El futuro de la empresa familiar El Veedor es incierto. Juan señaló expresamente que tanto su padre como él preferirían no dejar el negocio en manos de alguien ajeno a la familia. ¿Qué pasará en el futuro? Si las cosas siguen así, Juan seguirá haciendo crecer su negocio hasta que encuentre una persona adecuada para vender el restaurante, pero sólo el tiempo lo dirá.

Reflexiones de Juan sobre cómo pasar por un proceso de sucesión: *„Primero, sé humilde. La humildad, la educación, el respeto a sí mismo, la confianza en sí mismo son fundamentales. Tienes que tener muchos valores porque estás construyendo sobre algo de alguien que ha hecho algo importante y tienes que darte cuenta de que, si quieres o no, no será lo mismo. Hay que aprender a hacer las cosas de manera diferente, no copiar, tener tu propia identidad y no ser un plagiador.“*



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Cómo puedes seguir desarrollando lo que tus antepasados han conseguido?



2.3 Sucesión de abuelo a nieto en GONDAN

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Italia	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	>250	Tamaño de la empresa	> €50 m
Generación	3a to 4a generación	Industria (UE, códigos NACE)	Construcción de barcos
Entrevistado	3a generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



Durante cuatro generaciones, la familia del actual presidente, Álvaro Platero Díaz, se ha dedicado a la construcción naval. A finales del siglo XIX Francisco Díaz Fernández ya construía pequeñas embarcaciones para la pesca de bajura cuando su hijo, Francisco Díaz Martínez, comenzó a construir barcos de madera en la playa donde hoy se encuentran los actuales astilleros.

En 1925 se fundó Astilleros Gondán. La construcción naval de Astilleros Gondán incluye la construcción de muchos tipos diferentes de barcos, barcos de pesca, barcos de apoyo para plataformas petrolíferas y barcos de mantenimiento en tierra.

Álvaro representa la 4ª generación de constructores navales y a la 3ª generación de la empresa familiar del astillero. Se trata de un caso curioso de sucesión de empresas familiares. El fallecimiento de Francisco en 1995 a la edad de 93 años provocó grandes cambios en la empresa iniciando una nueva fase en la historia de los Gondan.

A diferencia del enfoque tradicional de pasar el negocio "de padre a hijo", Álvaro adquirió la empresa directamente de su abuelo, sin pasar por la generación intermedia de sus padres. Álvaro revela que la sucesión en su caso no fue "normal, pero fue algo extraordinario". Esta decisión fue tomada por su abuelo que, según él, tenía problemas con algunos de sus hijos que trabajaban en el astillero en ese momento.

A lo largo de los años Álvaro compró las acciones a sus primos y a dos de sus tíos - esencialmente todos menos su madre. Cuando su madre falleció, dejó una parte de sus acciones a la única hermana de Álvaro. Actualmente, Álvaro es el único ejecutivo de la empresa familiar con el 93% de la propiedad del astillero y el 7% restante pertenece a su hermana.



“La sucesión en mi caso no fue normal, sino que fue algo especial. El objetivo fundamental de mi abuelo era mantener y conservar la obra de su vida, que era el astillero, preservar la integridad y la unidad de la empresa, y me eligió a mí como la solución para continuar con el negocio familiar”

– Álvaro Platero Díaz, propietario de 4ª generación

Durante la época del abuelo, Álvaro especificó que no sabía de la existencia de protocolos familiares y que no había ninguno. La única ayuda externa que tenían era de carácter notarial y de asesoría fiscal. Durante los últimos tres años de la vida de Francisco se estableció un plan para organizar la sucesión entre él y Álvaro. Su idea no fue recibida con entusiasmo por el resto de la familia. Parte de la familia no entendió la decisión de Francisco de mantener la empresa unida en lugar de dividirla en partes entre los hijos, eligiendo a una persona para dirigirla y que esa persona fuera su nieto. Álvaro señala que el objetivo fundamental de su abuelo era *"mantener y conservar el trabajo de toda la vida, el astillero, para preservar la integridad y la unidad de la empresa, y me eligió a mí como la solución para continuar el negocio familiar"*. Esto produjo algunos problemas en la familia, distanciamiento, enojo y supuso algunos años para que todos se volvieran a hablar. Álvaro lo expresó: *"Cuando vieron que no tenían futuro conmigo porque ya era director, decidieron venderme sus acciones o cambiarlas por otro tipo de activos"*.

Hasta el día de hoy, toda la responsabilidad ejecutiva y de toma de decisiones sigue recayendo en Álvaro como director general y los accionistas sólo se reducen a él y a su hermana. La comunicación entre ellos es bastante buena. También hay un consejo de administración cuyo papel es más bien de consultoría y asesoramiento sin poder ejecutivo. En cuanto al plan de sucesión para la próxima generación, Álvaro menciona que no existe un protocolo familiar de este tipo, aunque lo ha pensado muchas veces y ha hecho algunas investigaciones. Su enfoque en este momento es darle un tiempo para ver cuál de sus hijos tiene interés en el negocio. Hasta ahora está claro que uno de sus hijos trabajará en el astillero, ya que ya se ha integrado en la empresa trabajando allí durante los veranos y asistiendo a importantes reuniones de negocios. Una cosa que tiene muy clara es que todos sus hijos serán accionistas de la empresa, sin embargo, el que se conviertan o no en ejecutivos, dependerá de su capacidad profesional.

Reflexiones de Álvaro sobre cómo manejar la sucesión: *„Hay que tomar una decisión difícil a la hora de elegir en qué manos se va a dejar la empresa familiar. Es importante que quien elija tenga el poder suficiente para hacer las cosas, como ejecutivo de la empresa. Si se entiende claramente que tus hijos no tienen esta capacidad ejecutiva, es mejor hacerlos accionistas y en su lugar crear un equipo de gestión independiente controlado por los accionistas."*



Alvaro y su familia



2.4 Sucesión de la 1ª a la 2ª generación en H2O

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	GB	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<10	Tamaño de la empresa	<€2m
Generación	1a to 2a generación	Industria (UE, códigos NACE)	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
Entrevistado	Proxima generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



H2O fue fundada en 1986 por Adam Cargill en Arbroath, Escocia. El negocio proporcionaba servicios de fontanería en la zona local. Pronto creó una saludable gama de clientes habituales, junto con contratos para los ayuntamientos locales y las comunidades de vivienda. El fundador desarrolló el negocio a lo largo de los años mientras sus hijos iban a la escuela.

Había dos niños en la familia; un niño y una niña. A medida que crecían, se hizo evidente que las carreras profesionales preferidas de los niños no seguían el negocio familiar. El hijo buscó unirse a la policía mientras que la hija comenzó una exitosa carrera de cantante profesional. Sin embargo, la vida pasa, y el hijo Mark, decidió formarse como electricista. Después de trabajar para algunas empresas como electricista, encontró trabajos similares todos los días y comenzó a buscar un nuevo desafío. Fue entonces cuando su padre le pidió que se uniera al negocio familiar, mientras que también le proporcionaba más formación en fontanería. Esta no era el camino pensado para el negocio. Sin embargo, permitió que el negocio expandiera sus servicios tanto a clientes privados como a clientes comerciales.

A medida que Mark se instaló en el negocio, empezó a aparecer la expectativa de que se haría cargo del negocio con el tiempo, cuando su padre decidió retirarse. Tenía las habilidades y la experiencia comercial para cubrir todos los trabajos en los que el negocio estaba involucrado, sin embargo, ocurrió un incidente que demostró una brecha sustancial previamente no considerada en las habilidades de la estructura del negocio.

Desafortunadamente, Adam el fundador experimentó un susto de salud y Mark se vio empujado a cubrir tanto la parte administrativa como la de los negocios mientras su padre se recuperaba. Esta fue una oportunidad de aprendizaje clave y le preparó para el futuro. Sin embargo, en ese momento había definitivamente un sentimiento de hundirse o nadar y en retrospectiva, se habría apreciado algún apoyo durante este período en los requisitos comerciales diarios como la fijación de precios, la creación de presupuestos y la facturación.



A medida que Mark asumía más responsabilidades en el negocio, se hizo evidente para la familia que en algún momento tomaría el relevo de su padre. Esto se aceleró lentamente debido a la mala salud del fundador hasta que llegamos al momento de escribir este artículo (septiembre de 2020) en el que Mark ha asumido casi todo el liderazgo del negocio, mientras que su padre está reduciendo su papel cada vez más. Adam sigue siendo un socio en el negocio en este momento, aunque ambas partes esperan que se retire completamente del negocio en los próximos meses.

Mientras que Mark se siente cómodo con la parte administrativa de la empresa, se han aportado recursos adicionales y la esposa de Mark proporciona apoyo y orientación administrativa.

H2O ha logrado iniciar y casi completar un proceso de sucesión con una planificación limitada y con pocos problemas. Esto se debe principalmente a la naturaleza simple del negocio familiar; un fundador y un hijo que quiere seguir los pasos del padre. También demuestra que para las empresas familiares más pequeñas, el proceso puede estar relativamente libre de estrés y no requerir la participación de profesionales especializados durante muchos meses y años antes.



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Qué puedes aportar como sucesor al negocio, hacer crecer el negocio o "hacerlo tuyo"?



2.5 Sucesión de la 2ª a la 3ª generación en Millars

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	GB	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<10	Tamaño de la empresa	<€2m
Generación	2a to 3a generación	Industria (UE, códigos NACE)	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y suministro de motocicletas
Entrevistado	Proxima generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



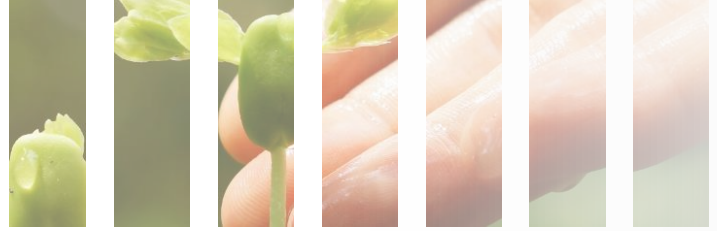
Millars fue fundado en 1903 en Arbroath como proveedor de blazers y otros artículos de AK Adamson. El abuelo del actual propietario comenzó en el negocio como repartidor, llevando paquetes de papel marrón a los clientes usando su bicicleta y en una historia estereotipada de trabajar por su cuenta, finalmente se convirtió en copropietario del negocio con una participación del 50%. Después de que el fundador salió de la empresa, el abuelo se hizo cargo y comenzó a expandir el negocio hacia el área de ropa para hombres.

Al padre de los actuales propietarios se le recomendó que aprendiera un oficio fuera del negocio familiar y empleó su tiempo trabajando en Cairds, unos grandes almacenes de la ciudad de Dundee donde se formaron como sastres. Con el tiempo aportaron esas habilidades al negocio familiar. En ese momento, el propietario (abuelo) tenía dos hijos, uno de los cuales no tenía ningún interés en continuar con el negocio familiar y, por lo tanto, la transferencia de una generación a la otra fue bastante simplista y se produjo sin problemas.

El propietario de la segunda generación amplió el negocio aún más y comenzó a introducir influencias europeas en los productos y servicios que se ofrecían. Millars se convirtió en un verdadero proveedor de ropa para hombres y a través de varias compras, expandió su negocio a Broughty Ferry, un suburbio de clase alta de la ciudad de Dundee, y el lugar donde las zonas "Jute Baron's" establecieron sus sedes.

Dos de los hijos volvieron a estar disponibles para la sucesión generacional. Sin embargo, antes de que los planes se pusieran en marcha, el propietario sufrió problemas de salud que empujaron a los hijos al frente. Un hijo tenía poco interés en hacerse cargo del negocio familiar, pero el otro hijo, el actual propietario, tomó las riendas y continuó con el negocio trasladándolo a la tercera generación.

Como la sucesión fue bastante precipitada debido a la mala salud del anterior propietario, el nuevo propietario no tuvo muchas posibilidades de integrarse en el negocio, por lo que asistieron al colegio local para obtener un título de negocios. También encontraron mucho apoyo de otros en el sector. De hecho, el actual propietario sugirió que la asistencia y el apoyo que encontraron de otros en el sector era muy importante para el éxito de la transferencia, ya que el sector es bastante pequeño y tiende a apoyarse mutuamente en momentos de crisis o angustia.



Una vez más, como uno de los hermanos no tenía el mismo nivel de interés en la empresa familiar, el proceso de sucesión fue sencillo y no supuso ningún conflicto. De hecho, el actual propietario tiene muchos otros negocios con su hermano, ¡pero no el negocio familiar!

En la actualidad el negocio está experimentando los problemas relacionados con la pandemia de Covid-19, al igual que muchos otros minoristas independientes, pero el actual propietario ha incorporado a su cónyuge como accionista (que también ha abierto una tienda minorista independiente destinada a un mercado diferente). Hay esperanzas de que el hijo del actual propietario, que todavía es muy joven, pueda continuar el negocio familiar y trasladarlo a la cuarta generación.



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Cómo hacer que la próxima generación se interese por el negocio familiar?



2.6 Sucesión de la 1ª a la 2ª generación en Alex Spink and Sons

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	GB	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<10	Tamaño de la empresa	<€2m
Generación	1a to 2a generación	Industria (UE, códigos NACE)	Agricultura, silvicultura y pesca
Entrevistado	Proxima generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



Alex Spink e Hijos es un negocio familiar establecido en 1977 por Alex y Mary Spink y sus hijos Alex, Norman y Andrew. Con sede en Arbroath, la ciudad más grande de Angus, Escocia, la pescadería independiente local está actualmente dirigida por la segunda generación de Alex Spink. El negocio está especializado en hacer ahumados Arbroath de la manera tradicional sobre un fuego de leña de roble.

El ahumado de Arbroath es un tipo de abadejo ahumado y un manjar local, originado en Auchmithie, un pequeño pueblo de pescadores a pocos kilómetros al norte de Arbroath a finales del siglo XIX. Tradicionalmente se ahumaban pequeñas partidas de pescado utilizando barriles partidos por la mitad y cubiertos por sacos de arpillera, con el fuego calentando el pescado dentro del barril. A principios del siglo XX, los pescadores de Auchmithie se trasladaron a Arbroath, y el proceso pronto se conoció como el Arbroath Smokie. En 2004, la Comisión Europea reconoció y registró la denominación "Arbroath smokies" como una Indicación Geográfica Protegida en el marco del Plan de nombres de alimentos protegidos de la UE.

Alex Spink, el actual propietario se hizo cargo por completo del negocio hace más de un año de su padre Alex Snr y sus tíos. Antes de esto, Alex ha estado ayudando en la operación diaria desde que tenía 13 años. A pesar de haberse retirado del negocio, Alex Snr sigue proporcionando apoyo al negocio, así como la gestión de las consultas de los clientes.

Alex Spink e Hijos recibe el pescado fresco entero y sus hábiles filetes de filete y prepara el pescado listo para el ahumado. El negocio también se centra en el suministro de pescado fresco al mercado mayorista como restaurantes y hoteles, entregas de pescado de puerta a puerta, así como a dos de sus tiendas de franquicia en Blairgowrie y Dundee.

Antes de la sucesión, el padre de Alex le animó a hacerse cargo del negocio. Como propietario de un negocio, a veces puede ser exigente. Sin embargo, Alex ha recibido un apoyo constante de su padre. Alex Snr faculta a Alex para tomar decisiones de negocios y lo guía cuando es necesario.

Esta apertura proporcionó una buena base para que Alex se hiciera cargo del negocio sin problemas. Con más de 40 años de experiencia trabajando en esta industria, el conocimiento y la experiencia de Alex Snr son incalculables para el negocio.

Las decisiones de negocios se toman entre Alex y un socio de negocios, ajeno a la familia. La rotación de personal ha sido estable en los últimos 15 años. Alex no ha introducido grandes cambios en el negocio. Sin embargo, espera crecer y expandir el negocio para atender los cambios de tiempo, incluyendo el desarrollo del sitio web de la empresa y las ventas en línea.

El proceso de sucesión del negocio familiar es a menudo difícil. Alex declaró que la familia le ha proporcionado la libertad para tomar sus propias decisiones, así como orientación cuando es necesario. Este ha sido un elemento importante para su sucesión empresarial. Con esta experiencia positiva, Alex animaría a la siguiente generación a hacerse cargo del negocio y trabajar en la industria.



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Cómo puede apoyar a sus familiares en las decisiones de sucesión?

2.7 Sucesión de la 2ª a la 3ª generación

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Noruega	Opciones de sucesión	Gestión externalizada
Tamaño de la empresa - número de empleados	< 250	Tamaño de la empresa - facturación	< €50 m
Generación	2ª a 3ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Fabricación
Entrevistado	3ª generación	Anónimo	Sí

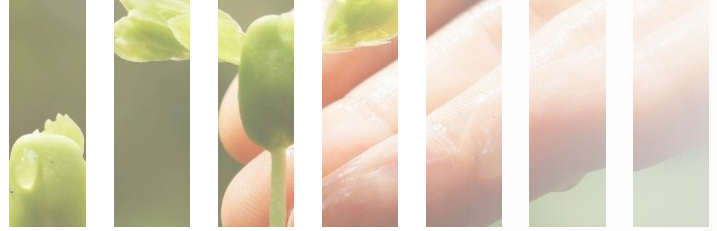
HISTORIAS DE SUCESIÓN



Para este caso entrevistamos a un propietario de tercera generación, que ha sido el único propietario de su empresa familiar durante casi 20 años. La familia ha tenido una tradición de propiedad única a lo largo de tres generaciones, con un hermano que compra la participación a los otros miembros de la familia para conseguir la propiedad única de la empresa operativa.

La empresa fue fundada en 1946, por un emprendedor con mucha iniciativa. Con el tiempo decidió que cada uno de sus tres hijos heredara a partes iguales un tercio de la empresa. Después de varios años, su hijo mediano, que era el más activo en la empresa, compró la parte de sus hermanos y se convirtió en el único propietario. Aunque esto causó algunas fricciones y desafíos dentro de la dinámica familiar, y algunos hermanos expresaron su pesar por la venta, la empresa prosperó y creció. El propietario de la segunda generación creía que era importante que el negocio pasara a manos de un propietario que participara activamente y se interesara por la empresa. Habló abiertamente de ello en casa e involucró a sus dos hijos en el negocio mediante trabajos de verano y visitas a la oficina. A medida que sus hijos crecían, se hizo evidente que su hijo menor estaba más interesado en el negocio. A la vez que el hijo completaba sus estudios, se involucraba y se mantenía informado sobre el negocio familiar, consultando los informes semanales y los datos actualizados de la empresa. Quedó claro que el hijo se convertiría en el heredero de la empresa operativa, y la hija sería compensada con otras inversiones. La familia se encontraba en una posición afortunada porque la empresa había sido rentable a lo largo de los años, lo que les permitía acumular inversiones fuera de la empresa. Por lo tanto, cuando el hijo heredó el 100% de la empresa industrial, tuvo la capacidad de pagar a su hermana con el exceso de liquidez.

El hijo regresó a Noruega a los 25 años, tras estudiar en el extranjero. En ese momento su padre le planteó el reto de dirigir un área de negocio que no estaba funcionando. El padre le propuso al hijo que si en un plazo de cinco años conseguía dar un giro en este área de negocio hasta alcanzar un resultado positivo, demostraría estar capacitado para convertirse en el director general de la empresa. El padre cambiaría entonces de función y pasaría a presidir el consejo de administración durante los cinco años siguientes antes de jubilarse. Sin embargo, después de tres años en el cargo, en el que le iba bien, se produjo un cambio repentino. Su padre cayó enfermo y en el espacio de dos semanas el hijo se convirtió en el propietario activo de la tercera generación. También asumió inmediatamente el cargo de director general, y su padre dejó el negocio por completo. Aunque debió asumir una gran responsabilidad, ya que era joven y el cambio fue repentino, se hizo cargo de una empresa sólida con el pleno apoyo del equipo directivo y, por tanto, la sucesión fue relativamente tranquila.



En la actualidad, el propietario de tercera generación ha abandonado su puesto de director general y está desempeñando el papel de presidente del consejo de administración, centrándose en proyectos de innovación y producción a largo plazo. Ha dedicado mucho tiempo a reclutar un director general que le sustituya. También ha creado un consejo asesor, además del consejo de administración de la empresa, para prestarle apoyo como propietario. A pesar de que su padre pasó el testigo a una edad relativamente temprana, se mantiene al día y siempre está disponible para las discusiones empresariales a petición de su hijo. Gracias a la gran comunicación dentro de la familia, mantienen una estrecha relación, a pesar de que los hermanos no son propietarios a partes iguales. La prioridad de la hermana ha sido mantener a la familia unida, más que heredar la propiedad a partes iguales de la empresa operativa. Aparte de la empresa operativa, la familia posee una empresa de inversión conjunta, de la que los dos miembros de la tercera generación forman parte junto con su padre.

El propietario de tercera generación quiere desmentir los prejuicios que surgen de proverbios como "de padres jornaleros hijos caballeros y nietos mendrugeros". Para contrarrestar este paradigma, es crucial seguir siendo innovador en cada generación y adaptarse a los cambios del mercado.

Según el propietario de la tercera generación al que entrevistamos, el hecho de ser propietario único permite a la empresa seguir siendo ágil y cambiar de rumbo rápidamente. Aunque se trata de una empresa industrial tradicional, la cultura empresarial recuerda a la de una start-up, en la que las decisiones sobre nuevas ideas pueden tomarse rápidamente sin demasiadas formalidades. Esto es especialmente importante en la industria técnica, donde el mercado cambia rápidamente. Considera que tener demasiadas participaciones en la propiedad, algo que suele ocurrir en la tercera generación, ralentizaría el proceso de toma de decisiones y dificultaría la gestión de la empresa. El actual propietario sólo tiene un hijo, por lo que no tiene que tomar la difícil decisión de quién es el más adecuado para llevar adelante la empresa familiar. Aunque dejará que su hijo elija su propio camino, considera importante hacerle partícipe de lo que poseen y mantenerle informado de lo que supone la empresa familiar.



“El hecho de ser propietario único permite a la empresa actuar como una start-up.”

– Propietario de tercera generación

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Cuál es la compensación justa para los hermanos que no heredan acciones de la empresa?



La educación, tanto formal como informal, es importante. Hoy en día es necesaria una educación sólida. Introducir al sucesor en la empresa poco a poco y a lo largo de un periodo de tiempo prolongado ayudará a crear una sucesión sin problemas. En el caso de las empresas más pequeñas, asegurarse de que la siguiente generación conozca a fondo todos los aspectos de la empresa puede ser muy beneficioso si le ocurre algo inesperado al actual propietario o líder. La comunicación entre el titular y el sucesor proporcionará conocimientos y oportunidades de aprendizaje inestimables. En la historia 2.5 sobre Millars, la segunda generación encontró beneficioso aprender fuera de la empresa familiar. El aprendizaje de su oficio en unos grandes almacenes permitió la transición del negocio y su expansión hacia nuevos servicios de confección y sastrería.

Encontrar su propio estilo de gestión y ser consciente de la resistencia en la organización al cambio y la innovación. En la historia 2.1 Fabio experimenta un obstáculo relacionado con la entrada en la empresa, que es el de modular una relación con los empleados de la empresa que sea "autoritaria, pero no autoritaria". Este es un aspecto muy importante, sobre todo cuando se viene de una formación universitaria. Una relación en la que también influyen los cambios e innovaciones que Fabio ha introducido en la empresa y que ha querido transmitir con fuerza a sus empleados.

Si es posible, acumule capital para poder compensar a los no propietarios en la siguiente generación. Si los miembros de la familia que no son elegidos para ser el único sucesor no están contentos con esto, la compensación suavizará el golpe y ayudará a mantener la relación familiar.

La familia es lo primero, no deje que el dinero o el negocio afecten a las relaciones familiares. Aunque la propiedad única puede ejercer presión sobre las relaciones familiares, es importante mantener unas relaciones sólidas. Un ejemplo es incluir a los miembros de la familia que ya no son propietarios en eventos empresariales como la apertura de un nuevo local, el lanzamiento de un nuevo producto o los aniversarios. La planificación de la sucesión puede ayudar a identificar al mejor propietario único y a crear un camino suave hacia la sucesión.

Continuidad a través de una sucesión

Mark, el sucesor de la historia 2.4 había trabajado con los clientes de la empresa antes de asumir el liderazgo de la misma, los clientes no tenían una nueva persona con la que tratar durante las negociaciones. La continuidad se logró gracias a que el sucesor se involucró mucho antes de cualquier transición. Esto también conduce a la continuación del "fondo de comercio" que algunas empresas aprecian en sus balances.

Mantener múltiples conversaciones con el sucesor

Es importante que los familiares de los hijos que quieran incorporarse a la empresa se pregunten hasta qué punto están dispuestos a "ensuciarse las manos"; cómo llevar adelante la empresa no sólo en términos de gestión sino también de funcionamiento; cómo llevar adelante sus ideas, incluso si están en desacuerdo con las de sus predecesores.

Red

En ciertos sectores más pequeños, puede haber mucho apoyo disponible de los competidores reales o de las asociaciones industriales para ayudar en una transacción. Las redes empresariales y familiares pueden ser beneficiosas para el debate y las reflexiones, tanto para el titular como para el sucesor. No hay que subestimar los efectos del fondo de comercio en una sucesión.





Tener un plan de contingencia completo

Elaborar un plan de contingencia para cubrir los imprevistos antes de que se produzcan será beneficioso para una empresa. También ayudará a reducir cualquier interrupción del negocio en caso de que ocurra algo distinto a lo previsto en el plan.

Exceso de liquidez

Si es posible, utilice el exceso de liquidez para acumular inversiones fuera de la empresa familiar, de modo que haya fondos disponibles para comprar a otros miembros de la familia si es necesario. Una alternativa es llegar a un acuerdo de pago con los miembros de la familia que han cedido su propiedad durante un número determinado de años. Podría ser útil poner como condición que, si la empresa necesita liquidez, el miembro de la familia que fue comprado esté obligado a ayudar reinvertiendo algo de liquidez. Esta condición podría establecerse para un número fijo de años.

Plan de desarrollo de competencias

La generación titular debe atreverse a dar responsabilidades a los sucesores, la edad joven no debe ser un factor limitante. Un sucesor que esté interesado en obtener la propiedad o un puesto clave en la empresa familiar, debe mostrar interés y mantenerse informado. Podría ser útil adquirir experiencia laboral en varios departamentos de la empresa durante las vacaciones y mantenerse al día sobre los nuevos productos y servicios y la evolución del mercado. Esto aumentará las competencias del sucesor y le dará la confianza necesaria para asumir un puesto clave o la propiedad. La propiedad exclusiva puede fomentar el espíritu empresarial y la motivación para trabajar duro.





**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

