Proj.no: 2015-1-BG01-KA202-014247

SUCCESSion
TRAINING FOR FAMILY BUSINESS TRANSFERS

Erasmus+

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

succession

Facilitando la transferencia exitosa de empresas familiares a través de la educación y el aprendizaje

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

SUCCESS…ION - Making Family Business Transfers successful
through Education and Training
Proj.no: 2015-1-BG01-KA202-014247

TRANSFERENCIA DE NEGOCIOS FAMILIARES:

UNA GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA CONSULTORES DE NEGOCIOS

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Febrero 2017
Coordinador del Proyecto: Cámara de Comercio e Industria de Yambol (Yambol, Bulgaria)

Febrero 2017

Licencia:

El material presentado en esta Guía ha sido seleccionado, desarrollado y editado por los socios del Proyecto Success…ion. Este material ofrece unos recursos que son obra de otros autores, y los propietarios no se hacen responsables de estos contenidos. Estas obras son utilizadas únicamente como material de referencia que complementa y potencia la experiencia proporcionada por los socios y que ha sido debidamente referenciado, reconociendo su autoría. En cualquier caso, si un titular de los derechos de las obras mencionadas entiende que éstos pueden haber sido infringidos, por favor póngase en contacto con el coordinador del proyecto en la siguiente dirección de correo electrónico: yccibg@gmail.com

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Antecedentes

Las empresas familiares son la forma de empresa más común en el mundo. Como su propio nombre indica, las empresas familiares se distinguen de otros tipos de negocios por la interacción o superposición mutua entre dos sistemas (empresa y familia). En esta interacción se establecen las bases que conforman las fortalezas y debilidades de la compañía. Las empresas familiares reúnen todas las tensiones de la vida familiar y las provenientes de la vida empresarial, y en ningún momento estos dos tipos de fuentes de estrés se combinan con tanta fuerza como en el cambio generacional.

El problema al que se enfrentan en muchas empresas familiares es que los dos sistemas no son necesariamente compatibles, ya que las familias y las empresas existen por razones fundamentalmente diferentes. El emprendimiento familiar está en algún lugar entre las relaciones y metas familiares, por un lado, y las relaciones y los objetivos de la empresa, por otro. Es difícil reconocer la relación entre los lazos familiares y valores, y dirigir una empresa. Los administradores de una empresa familiar, intencionalmente o no, minimizan el grado de importancia de los factores familiares y sociales y se centran en los aspectos económicos de la actividad empresarial.

En general, dentro de la literatura, la gestión de la sucesión es vista como el proceso de sustitución de un líder por otro (Bass, 1990). Tal proceso es político, asociado a la transferencia de poder seguida de grandes cambios en la organización y su estrategia. El objetivo principal de la sucesión es lograr la renovación organizativa y estratégica de la empresa. La sucesión gerencial en las empresas familiares viene a menudo impuesta a la familia debido a la necesidad de jubilación, y el sucesor se selecciona frecuentemente con el propósito de continuar la tradición familiar.

La sucesión en una empresa familiar no es un evento, sino un proceso. Implica la transferencia de la administración y de la propiedad, y no es completa hasta que la autoridad de gestión y los derechos de propiedad pasan al sucesor/la sucesora. No obstante, estos procesos no tienden a ocurrir al mismo tiempo. Además, se sigue prestando mucha atención al componente técnico de la sucesión (por ejemplo, minimización de impuestos, congelamiento de bienes, acuerdos de compraventa, administración de patrimonio, etc.) relegando el interés por las personas y los componentes no técnicos (comunicación familiar, expectativas familiares, valores familiares, competencias familiares, dinámicas familiares, etc.) del proceso de sucesión.

Los asesores profesionales de las empresas familiares deben incorporar a sus servicios estrategias probadas para ayudar a los propietarios de negocios familiares y sus sucesores en la gestión de este componente familiar. Ya no basta con informarles de la necesidad de hacerlo; deben recibir información sobre cómo afrontarlo dirigiendo con éxito los planes de gestión de la sucesión de la propiedad mientras se mantiene la armonía familiar.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Sobre el Proyecto

El objetivo de este proyecto es proporcionar apoyo a los propietarios de negocios familiares, sus asesores y otras organizaciones de soporte a este tipo de empresas (tales como Colegios Profesionales o Cámaras de Comercio), a mejorar las habilidades transversales que intervienen en la gestión de un proceso de sucesión, ya que en muchos casos, la planificación legal y técnica no asegura una transición exitosa de la empresa familiar. Así, se ha descubierto que la capacidad que tiene la familia para lidiar con la transición es el factor realmente importante. Esta situación implica el fomento de habilidades y competencias blandas en los procesos de sucesión a partir de las cuales se puedan complementar las habilidades técnicas y de gestión:

- Habilidades de Comunicación en el contexto familiar y su importancia en el contexto empresarial.
- Comprensión del posible Conflicto Emocional de una empresa familiar.
- Toma de decisiones respecto a la sucesión y la transferencia de la participación de los familiares biológicos, parientes políticos, y otras partes externas a la familia.
- El Pensamiento Crítico (es decir, capacidad para llegar a conclusiones bien razonadas).
- Anticipación y resolución de conflictos.

Dada la enorme importancia de las empresas familiares para la economía europea y teniendo en cuenta que en torno a 1/3 de todas las empresas de la UE deberán enfrentar la sucesión o la transferencia de la propiedad hasta el año 2020, existe una inminente necesidad de ofrecer a las empresas familiares y las organizaciones de apoyo a éstas un servicio más eficaz para gestionar los problemas de la transmisión de negocios y la sucesión, ya que ha resultado ser un obstáculo difícil de manejar para muchas compañías. El proyecto Success..ion tiene como objetivo desarrollar un mecanismo de formación que ofrezca asesoramiento y apoyo efectivos, involucrando directamente a los propietarios de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) familiares, sus asesores y los miembros de la familia para preparar, planificar y ejecutar una exitosa transferencia del negocio.

El proyecto Success...ion se inició el 1 de Septiembre de 2015 y finaliza el 31 de Octubre de 2017.
El consorcio se compone de los siguientes socios:

- Cámara de Comercio e Industria de Yambol, Bulgaria
- Centro de Información y Consultoría Empresarial Sandanski Association, Bulgaria
- Universidad del Sudoeste de Neofit Rilski, Bulgaria
- Militos Consulting S.A., Grecia
- North Tree ltd., Grecia
- Knowl Empresa Social para la Educación y el Aprendizaje Permanente, Grecia
- R&DO Limited - Chipre
- Fundación General Universidad de Granada Empresa, España
- Universidad de Trier, Alemania

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Sobre esta Guía

El contenido de esta Guía está alineado con los principales objetivos del proyecto, proporcionando herramientas de orientación y consultoría sobre procesos de sucesión de empresas familiares que van más allá de sus implicaciones técnicas (focalizadas en el negocio), para centrarse sobre todo en las dinámicas internas o familiares (es decir, emocionales, éticas y psicológicas) que son típicas de los problemas que enfrentan este tipo de negocios en el momento de planificar y ejecutar su transferencia.
La primera etapa del proyecto consistió en una investigación llevada a cabo por el consorcio que condujo a la identificación de ciertas áreas que tienen un mayor impacto en el éxito de un proceso de sucesión de negocios y que requieren, por tanto, más atención en el ámbito de la consultoría de empresas familiares:

- La ausencia de concienciación sobre la importancia de la planificación y los posibles riesgos de la sucesión por parte de la empresa familiar.
- La construcción de relaciones de confianza entre los propietarios y los sucesores de los negocios familiares.
- El desconocimiento por parte de los asesores de herramientas de apoyo específicas, cursos de formación o iniciativas para la planificación de la sucesión de empresas familiares.
- La falta de formación específica disponible para estos consultores de negocios familiares.

La información recogida ha servido de base para el desarrollo del material formativo, basado principalmente en:

- La experiencia de los socios del consorcio en consultoría, coaching y orientación en el campo del emprendimiento, en general, y el emprendimiento familiar, específicamente.
- Las necesidades de los asesores de negocios en el ámbito de la transferencia de empresas familiares identificadas en el estudio inicial realizado por el consorcio del proyecto.
- El punto de encuentro entre las necesidades de los consultores de negocios y las necesidades de los propietarios y otros miembros de la familia, tal como se documenta en la fase de investigación del proyecto.
- Los aspectos empresariales-técnicos y familiares en la transferencia de empresas se abordan de manera complementaria e interrelacionada, en lugar de separada y autónoma.

En la Guía presente se tratan aspectos tales como:

- La identificación de las necesidades y los objetivos del propietario de una empresa familiar.
- La elección del sucesor(es) intra y extra-familiar(es).
- La identificación y gestión de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas involucradas en la planificación de la sucesión.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

- Cómo asignar responsabilidad y autoridad.
- Cómo saber cuándo se ha logrado la «mejor solución».
- Habilidades blandas requeridas para ser un consultor de negocios familiares exitoso.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Indice

Antecedentes 3
Sobre el Proyecto 4
Sobre esta Guía 6

Módulo 1: ¿Qué es una empresa familiar? 11
Unidad 1: Negocios familiares: dinámicas y reglas 12
Tres modelos para entender el funcionamiento de las empresas familiares: 13
Entrenamiento (Train your brain): 21
Unidad 2: Consultoría de empresas familiares: diferenciación 23
Factores de éxito para trabajar con las empresas familiares: 24
Entrenamiento: 29

Unidad 3: Transferencia de una empresa familiar: el punto de inflexión de la sucesión 31
Diferentes posibilidades que el propietario de la empresa dispone: 32
Cinco preguntas importantes que deben plantearse los propietarios: 36
Entrenamiento: 41
Recursos adicionales 43

Módulo 2: Facilitando el camino para la transición 46
Unidad 1: Evaluar la situación inicial del Negocio 47
Tres herramientas para la evaluación de la solvencia financiera: 48
Entrenamiento: 54
Unidad 2: Diseñar Estrategias Efectivas para asesorar a los propietarios en el proceso de sucesión del negocio 55
Habilidades blandas (Soft Skills) que necesita implementar: 56
Unidad 3: La visión del propietario y de la familia 61
Aspectos clave para entender la visión y el futuro de la empresa: 62
Entrenamiento: 64
Unidad 4: Abordar la dinámica intrafamiliar y su vinculación con aspectos psicosociales 65
Estudios de casos para entender cómo y cuándo implementar habilidades específicas: . . . 66
Entrenamiento: 71

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Unidad 5: Alentar el cambio 72
Estudios de caso para comprender la importancia de la planificación de la sucesión: 73
Estudios de caso para concebir la decisión de sucesión o venta: 78
Sucesión o venta: un breve cuestionario para ayudarle a apoyar la reflexión sobre la decisión:. 84
Entrenamiento: 87
Recursos adicionales: 88

Módulo 3: Planificación de la sucesión intrafamiliar 90
Unidad 1: Adoptar una visión de futuro compartida 91
El propietario, el sucesor y el no-sucesor: 92
Tres modelos de negocios utilizados para apoyar a los asesores: 97
Entrenamiento: 109
Construcción de la estrategia y el plan de sucesión ***110***
Diferentes enfoques para planificar la sucesión: 111
Las cinco cualidades esenciales que todo sucesor debe poseer: 121
Entrenamiento: 126
Recursos adicionales: 128

Módulo 4: Apoyo a la nueva etapa de la empresa ***132***
Apoyo a los sucesores e implementación del cambio ***133***
Técnicas de apoyo a la implementación del cambio: 134
Entrenamiento: 138
Edificar los cimientos del éxito para próximas generaciones ***140***
Comprensión de las diferencias en cuanto al compromiso generacional: 141
Entrenamiento: 143
Recursos adicionales: 145

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Resumen:

Módulo 1: ¿Qué es una empresa familiar?

Este módulo introductorio intenta formar a consultores de manera que puedan entrar en la mentalidad de los miembros de una empresa familiar; entender el desafío, el significado y las particularidades de la consultoría de una empresa familiar; y desarrollar una comprensión más profunda de las razones por las cuales la sucesión es uno de los desafíos más difíciles y más críticos que enfrentan este tipo de empresas.

Módulo 2: Preparando el camino para la transición

Este módulo tiene como objetivo permitir que los destinatarios (asesores) lleven a cabo una consultoría inicial exitosa con el propietario y el resto de los miembros de la familia antes de proceder a la planificación de la transición, con el fin de preparar el terreno para abordar los siguientes objetivos específicos, la visión y misión del negocio familiar y las personalidades de los miembros de la familia involucrados.

Módulo 3: Planificación de la sucesión intrafamiliar

Éste es el módulo básico que permite a los consultores de negocios afrontar el proceso de sucesión desde una perspectiva empresarial y familiar, abordando cuestiones más técnicas, junto con los posibles efectos psicológicos y las dinámicas intrafamiliares que surgen a este respecto.

Módulo 4: Apoyo a la nueva era empresarial

Este módulo tiene como objetivo formar a los consultores de negocios para apoyar a los nuevos líderes y gerentes (la nueva generación) a tomar el relevo y conducir eficazmente el cambio para asegurar el éxito de la transferencia de negocios.
Se les formará para facilitar una buena gestión de la transición de negocios suave, gradual y bien controlada en fases de acuerdo con el plan de sucesión, mientras se abordan los desafíos emergentes en el camino.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Módulo 1:

Módulo 1: ¿Qué es una empresa familiar?

Este módulo introductorio intenta formar a consultores de manera que puedan entrar en la mentalidad de los miembros de una empresa familiar; entender el desafío, el significado y las particularidades de la consultoría de una empresa familiar; y desarrollar una comprensión más profunda de las razones por las cuales la sucesión es uno de los desafíos más difíciles y más críticos que enfrentan este tipo de empresas.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Unidad 1:

Negocios familiares: dinámicas y reglas

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Comprender lo que el término «negocio familiar» significa
- Comprender todo lo que esta definición abarca
- Delimitar cuáles son sus características, dinámicas y reglas específicas

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Tres modelos para entender el funcionamiento de las empresas familiares:

Estos tres modelos servirán de punto de referencia a los consultores de negocios cuando traten de captar las características específicas, la dinámica y las reglas de la empresa familiar con respecto, por ejemplo, a los objetivos, la gobernanza, el desempeño o las reglas de entrada/salida de sus miembros.

1. El marco de las 4-A del liderazgo empresarial familiar.

El marco de las 4-A comprende 4 elementos: Aprender negocios, Aprender el negocio familiar, Aprender a liderar el negocio familiar y, finalmente, Aprender a transferior el negocio.

Una breve descripción:

El marco de las 4-A sobre el liderazgo de la empresa familiar es un modelo práctico basado en la investigación empírica sobre las experiencias de aprendizaje de la segunda o posterior generación de propietarios de negocios familiares que alcanzaron el papel de *Chief Executive Officers* (CEOs) en la empresa familiar. La fuerza de este marco reside en tener en cuenta:

- Las características especiales de las empresas dirigidas principalmente por miembros de una sola familia con relación de sangre;

- Las paradojas que los líderes de las empresas familiares tienen que manejar al combinar dos sistemas convencionalmente no relacionados: negocios y familia.

El marco se compone de cuatro fases secuenciales para el aprendizaje del liderazgo que se pueden encontrar en empresas familiares exitosas. Junto con las prioridades de cada fase de aprendizaje, se señalan las paradojas específicas de cada fase y las vías que se han seguido para manejar dichas paradojas. Dos de las fases versan sobre la figura del aprendiz para dirigir una empresa familiar. Las otras dos se centran en el aprendizaje permanente de los líderes en el negocio y sobre el plan para la sucesión.

El modelo visualmente:

En las dos primeras fases, conocidas como etapa de aprendizaje, se profundiza en aspectos generales del funcionamiento del negocio. Durante las dos fases finales, o etapa de estrategia, se incide en la mejora del propio negocio. Cada fase tiene un conjunto de prioridades, paradojas y vías.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Un ejemplo práctico:

El modelo consta de 4 etapas. Estas son A1, Aprendiendo sobre el negocio; A2, Aprendiendo sobre el negocio familiar; A3, Aprendiendo cómo dirigir el negocio; y A4, Aprendiendo a transferir el negocio.

Aprendiendo sobre el Negocio (A1):

En este apartado (A1), el sucesor potencial descubre los conocimientos y las habilidades prácticas necesarios para el liderazgo. En la primera fase del ciclo, el aprendizaje obtenido fuera del negocio familiar puede resultar ventajoso. Las competencias adquiridas en el exterior podrían trasladarse posteriormente a la empresa familiar. El problema de esta opción es que una vez fuera, el individuo puede no desear volver a la empresa familiar. En esta fase, es útil basarse en el protocolo establecido en la constitución de una empresa familiar. La constitución puede incluir una política de empleo que marque los requisitos de entrada para miembros aspirantes de la empresa familiar (por ejemplo, la edad mínima, formación y experiencia en el sector del negocio).

Aprendiendo sobre el Negocio Familiar (A2):

Aunque se valora altamente la preparación del sucesor para una eventual posición de liderazgo, hay que señalar que no todo el mundo puede ser "el líder". Durante la fase "Aprendiendo sobre el Negocio Familiar" (A2), la preparación del sucesor puede llevarse a cabo simultáneamente a la planificación de la incorporación de otros miembros de la familia en el negocio. Los derechos, los roles y las obligaciones de los miembros de la familia, los accionistas de la familia, los propietarios, la junta directiva y/o el consejo de la familia deben ser tratados y registrados en la constitución del negocio familiar. Hay que ser consciente de que pueden surgir tensiones si un individuo es elegido y preparado para la sucesión.

Aprendiendo Cómo Dirigir el Negocio (A3):

Adquirir conocimiento de negocios y saber cómo implementarlo mejor son dos cosas diferentes. Sin embargo, la brecha entre los dos puede ser puenteada por lo que se denomina "una perspicacia especial", que es la visión sobre la que se basa la tercera fase "Aprendiendo Cómo Dirigir el Negocio" (A3). El líder en ejercicio debe identificar los des-

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

encadenantes de conflictos familiares dentro del negocio. Los líderes astutos de la familia conocen la importancia de elaborar una política consensuada que asegure las pautas para la participación no familiar, externa, y familiar en los ámbitos de funcionamiento y propiedad del negocio así como la venta de acciones familiares.

Aprendiendo a Transferir el Negocio (A4):

La transición a la fase final (A4) requiere un grado de previsión y preparación. Una planificación adecuada es un requisito previo para una transición fluida. En el marco de las 4A, hay tres pautas principales a seguir cuando uno llega a la jubilación: 1. Desarrollar un cronograma definido para la jubilación; 2. Crear sistemas de desarrollo de la gestión; y, lo más importante, 3. Adherirse al plan.

Referencias:

1. Barrett, M. (2014). The 4-L framework of family business leadership. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 72-79). Australia: Wollongong.
2. Clinton, E. (2014). Succession planning: Family planning. *Business and Finance.* Retrieved from: goo.gl/bcGBf1
3. Barrett, M. (2014). Theories to define and understand family firms. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 168-170). Australia: Wollongong.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

El Modelo de Tres Círculos del Sistema de Negocios Familiares

Desarrollado en la Harvard Business School por Renato Tagiuri y John Davis

Una breve descripción:

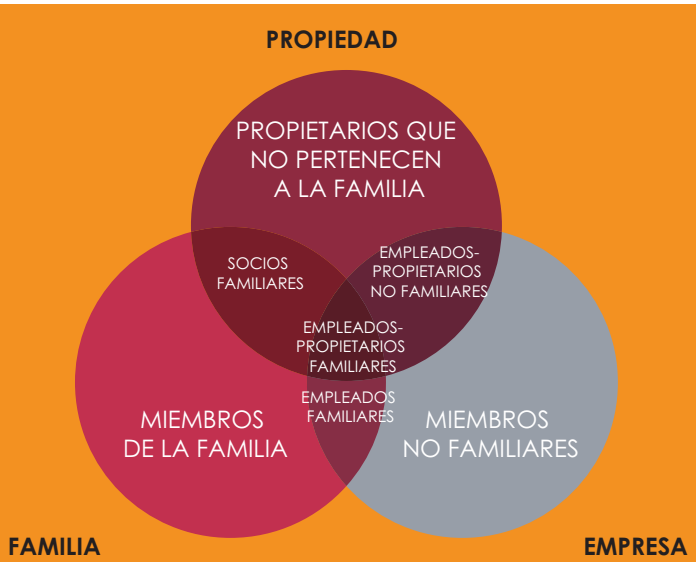
Este marco aclara, en términos gráficos sencillos, los tres grupos interdependientes y superpuestos que componen el sistema de negocio familiar: la familia, el negocio y la propiedad. Como resultado de esta superposición, hay siete grupos de interés presentes, cada uno con sus propias perspectivas, metas y dinámicas legítimas. El éxito a largo plazo de los sistemas empresariales familiares depende del funcionamiento y del apoyo mutuo de cada uno de estos grupos. La interdependencia de las tres entidades se hace más evidente cuando se identifica a las personas dentro de cada círculo. Por ejemplo, en la intersección de los tres círculos se encuentran personas que son al mismo tiempo miembros de la familia, empleados de la empresa y accionistas de la compañía. En la intersección de empresa-familia, se encuentran personas que son miembros de la familia y empleados de la empresa al mismo tiempo, pero no poseen acciones de la empresa.

La ventaja de colocar a cada persona dentro de los círculos es comprender mejor su comportamiento, que a menudo está vinculado a las ventajas y desventajas de su posición.

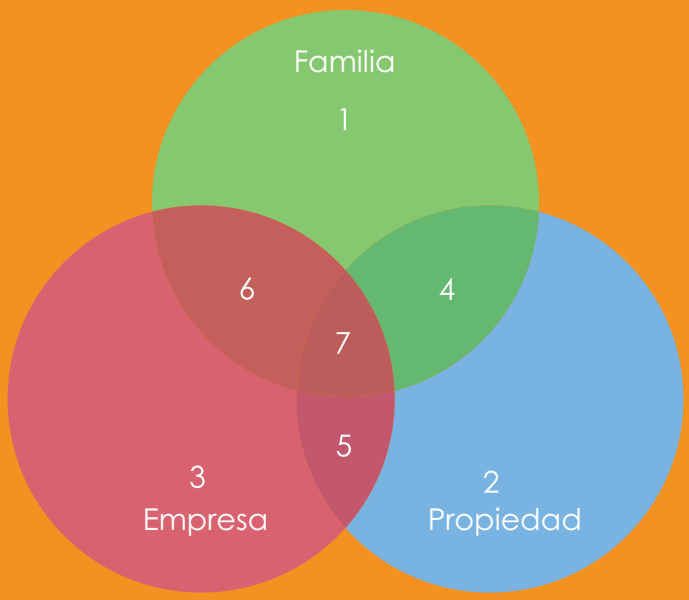
El modelo visualmente:

Un ejemplo práctico:

Este modelo ayuda a comprender las interacciones complejas dentro de un negocio familiar y hace que sea más fácil entender lo que realmente está sucediendo - y por qué. Es una herramienta útil para entender la causa de los conflictos interpersonales, dilemas de roles, prioridades y límites en las empresas familiares.



El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.



La primera zona (1) representa a los miembros de la familia que no participan en el negocio familiar.

La segunda zona (2) representa a los propietarios de negocios no familiares.

La tercera zona (3) representa a los empleados no familiares.

La cuarta zona (4) representa a los propietarios de familias que no trabajan en el negocio.

La quinta zona (5) representa a los propietarios no familiares que trabajan en el negocio.

La sexta zona (6) representa a los miembros de la familia que trabajan en el negocio, pero sin ser propietarios.

La séptima (7) representa a los miembros de la familia que a la vez son propietarios y trababan en el negocio.

Referencias:

1. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2). Retrieved from goo.gl/p0j7qu
2. Kras, H. (August 14th, 2014). Family Business 3 Circle Model [video file]. Retrieved from https://vimeo.com/103408525
3. Laurel Hubber Consulting. (n.d.). The 3 Circle Model in Family Business: Part 1 – Introduction to a Governance Framework. *Family Enterprise XChange*. Retrieved from goo.gl/w7weZQ
4. Jurinski, J. J., & Zwick, G. A. (2002). *Transferring Interests in the Closely Held Family Business*. USA: Amer Law Inst.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Genograma del Negocio Familiar

Una breve descripción:

Un buen punto de partido para entender las múltiples influencias que forman la cultura en una empresa familiar y cómo éstas interactúan es mirar a la familia desde una perspectiva histórica y multigeneracional. Un genograma es una gráfica que muestra los aspectos básicos y avanzados de las relaciones entre los miembros de la familia, tanto dentro de la familia como dentro del organigrama de la empresa. Puede ser una herramienta poderosa para los asesores de negocios familiares para obtener una nueva comprensión de la relación de la familia con la empresa, así como los problemas dentro de la familia. Un genograma bien hecho puede convertirse en una hoja de ruta para el cambio, conduciendo a una mejor comunicación, organización y gobernabilidad. Los genogramas se utilizan normalmente en el campo del trabajo social y terapia familiar, pero se han adaptado como una herramienta en otros campos, incluyendo la genealogía, la medicina, e incluso la investigación de negocios familiares y consultoría.

El modelo visualmente:

Creación de un genograma de negocio familiar

1. Recopilar datos sobre la composición de la familia.

A. Dibuje tres generaciones de miembros de la familia (nombres, edad, educación, orden de nacimiento y posiciones).
B. Añada símbolos para eventos importantes de la vida (adopción, muerte, divorcio y enfermedad).

2. Completar la línea de tiempo de la empresa familiar con eventos críticos en el negocio.

3. Discutir y dibujar las relaciones familiares usando símbolos.

A. ¿Cómo se relacionan los miembros de la familia con su familia nuclear (padres e hijos)?
B. ¿Qué tan cercanas están las relaciones intrageneracionales (hermanos)?
C. ¿Cómo se relaciona la familia entre generaciones?

Un ejemplo práctico

El genograma es una herramienta que permite a una familia y a sus asesores facilitar la discusión sobre el pasado biológico y emocional de la familia. Completar y discutir su genograma ayuda a una familia a aclarar, interpretar y crear significado sobre sus comportamientos y actitudes a través de generaciones. Un ejercicio bien diseñado de genograma sirve a la familia de negocios, ayudándoles a abordar tres preguntas: 1. ¿Cómo nuestra experiencia previa moldea nuestro comportamiento e interacciones colectivas? 2. ¿Qué podemos hacer para que nuestras relaciones actuales (tanto positivas como

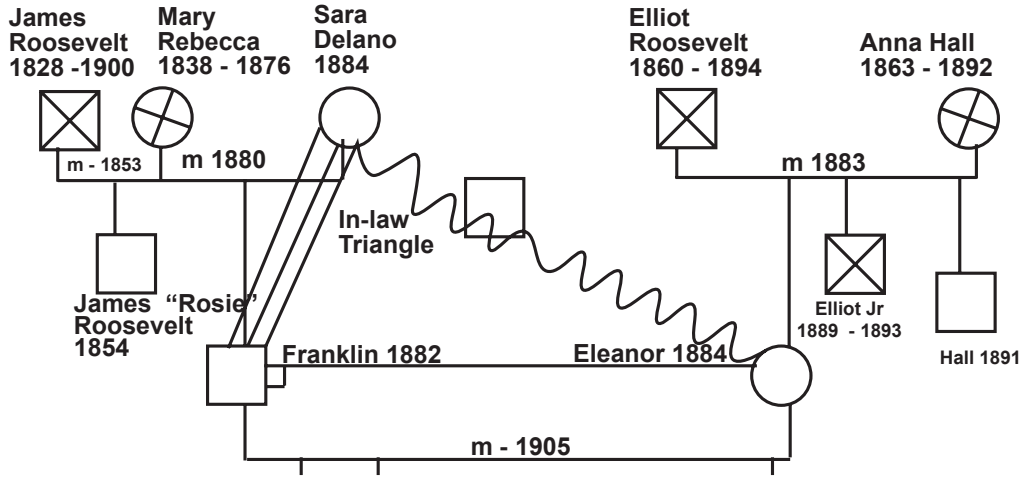
El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

conflictivas) sean más productivas? 3. ¿Qué valores y conductas ayudarán a la próxima generación a construir relaciones interpersonales futuras más positivas?

Por ejemplo, algunas familias se esfuerzan por evitar el conflicto al no hablar de ciertos temas de negocios, como los salarios, sobre la base de que no abordar este tema evitará sentimientos negativos y tensiones en las relaciones familiares. Otros patrones rígidos que se desarrollan en la familia de negocios pueden ser:

-
- La rivalidad entre hermanos;
- Estereotipos de género (con los varones como sucesores preferidos para los papeles de propiedad y liderazgo);
- Elevadas expectativas de los padres (con los hijos mayores asumidos como los próximos líderes);
- Relaciones al límite donde la familia ya no puede soportar conflictos en curso; y
- Relaciones entrelazadas donde los miembros de la familia son incapaces de desarrollar un sentido de autonomía.

El genograma puede ayudar a resolver estos desafíos enfocando la energía de la familia de una manera constructiva y finalmente poniendo la atención en los elementos que "no son discutibles». Para explicar, por ejemplo, la falta de comunicación, el consultor puede dirigirse a viejos comportamientos y actitudes familiares que expliquen las creencias y experiencias actuales.



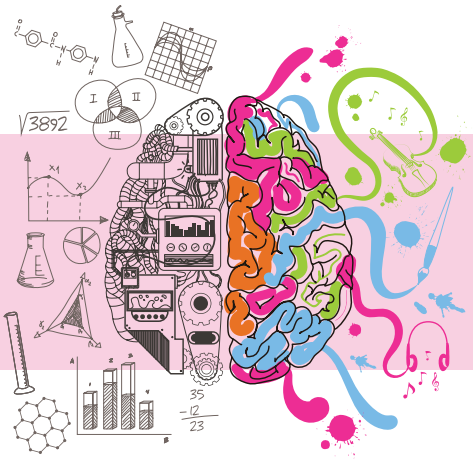
Referencias:

1. McGoldrick, M., Gerson, R., & Shellenberger, S. (1999). *Genograms: Asessment and Intervention (2nd edition)*. New York: W.W. Norton

2. Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento



1. Objetivos y desempeños relacionados con la familia y los negocios

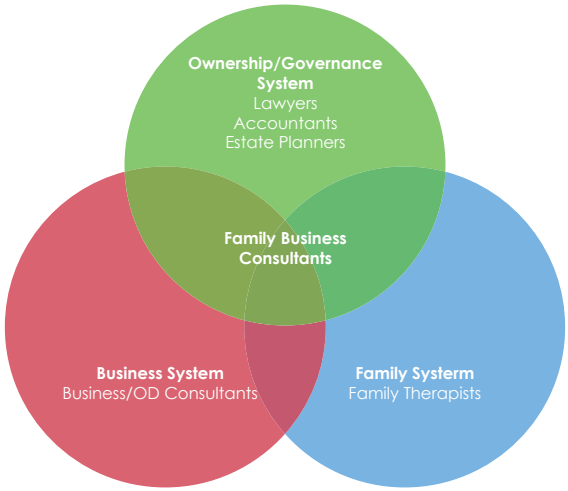
Describir los diferentes tipos de metas y el desempeño de un negocio familiar con un reducido beneficio económico pero alto capital emocional de los miembros.

2. Las necesidades de las empresas familiares ahora y en el futuro

¿Cuáles podrían ser las necesidades de información y consulta de las empresas familiares en las diferentes etapas de su vida?

3. El lugar de los consultores de empresas familiares

Usando el «Modelo de Tres Círculos del Sistema de Negocios de la Familia», ¿puede describir cuál sería el lugar de los consultores de negocios familiares en los círculos?
Según Davidow y Narva (1990) los consultores de negocios familiares trabajan en las superposiciones entre los sistemas de empresa y familia.



El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

4. Ejercicio de las Características Personales del Consultor de Empresas Familiares

En la siguiente lista, elija las cinco habilidades que usted considera más importantes para ser un consultor de empresa familiar eficaz:

- Pensamiento sistémico
- Capacidad para trabajar con grupos, así como con individuos dentro de grupos
- Capacidad para mantenerse en contacto con todas las partes del sistema
- Trabajar en ambos modos: emocional/psicológico y de planificación empresarial
- Alta tolerancia al conflicto y al caos
- Una mente estratégica
- Sentido de juego limpio
- Compromiso con su propio desarrollo personal
- Autoconocimiento y autogestión
- Saber escuchar
- Capacidad de empatía
- Empatía con el cliente
- Objetividad
- Esperanza y optimismo
- Positividad
- Compasión y humildad
- Valores/ética
- Valores familiares
- Capacidad de adaptarse a cada situación
- Imaginación
- Visión global
- Capacidad de establecer relaciones con otros *(rapport)*
- Capacidad de desafiar lo que dicen los clientes
- Transparencia, honestidad y franqueza
- Dureza y compasión
- Intuición
- Experiencia
- Capacidad de desenvolverse correctamente en entornos situaciones complejas
- Proponer soluciones
- Capacidad para recoger datos y construir conclusiones
- Confiabilidad
- Capacidad de entender el negocio desde la perspectiva del líder, y traducir eso para otros miembros de la familia
- Asunción de riesgos
- Disfrutar de las personas y los negocios
- Ser capaz de crear una solución oportuna que pueda ser implementada

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Unidad 2:

Consultoría de empresas familiares: diferenciación

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Comprender cuáles son las diferencias en la consultoría de negocios de empresas familiares y no familiares
- Visualizar cómo afrontan los retos (por ejemplo, relacionados con la dinámica intrafamiliar) los consultores de negocios familiares
- Entender cómo debe adaptarse la consultoría general a este tipo concreto de consultoría de empresas familiares

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Factores de éxito para trabajar con las empresas familiares:

Estos diez factores críticos de éxito han sido extraídos de diversas fuentes literarias, y están dirigidos a ayudar a los consultores que trabajan con las empresas familiares. Se incluyen ejemplos específicos que evidencian su importancia.

Los factores críticos del éxito:

Los consultores deben centrarse especialmente en la investigación de la visión futura de los negocios para ayudar a los propietarios y familiares a reconocer las oportunidades.

1. Los consultores deben centrar mucha atención a conocer cuáles son las condiciones en las que se desarrolla el proceso de sucesión para proponer a las familias nuevas o adaptadas líneas de actuación.

Ejemplo práctico:

> En caso de que: 1) no haya herederos, 2) haya falta de motivación para el desarrollo del negocio por parte de los miembros de la familia, y 3) los que quieren participar en el desarrollo de la empresa no tienen las habilidades específicas para la continuación del negocio; el consultor podría recomendar: 1) vender el negocio, 2) liquidarlo, 3) entregar el control a alguien externo a la familia (gerentes fuera de la familia), 4) fusionarse con otra empresa.
> Cuando hay más de un heredero con cualidades de liderazgo, la pregunta es cuál de ellos dirigirá la empresa. En este caso, el sucesor potencial debe manifestarse como un líder, independientemente del dueño anterior.

2. El consultor debe mostrar su preocupación y empatía por la situación y las necesidades específicas del cliente (miembros de la empresa familiar) de cara a generar confianza y expectativas positivas de una sucesión exitosa.

Ejemplo práctico:

> El consultor debe hacer al cliente un socio activo en toda la planificación de la sucesión de negocios mediante la construcción de confianza.
> La falta de experiencia previa en asesorar a las empresas familiares, donde precisamente se adquieren las habilidades duras y blandas necesarias en este tipo de consultoría, puede afectar negativamente la solución de problemas específicos.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

3. El consultor debe tratar de crear una relación de colaboración y flexibilidad con la familia, y aprender más sobre los propietarios y la empresa para satisfacer las necesidades de los herederos.

Ejemplo práctico:

El consultor debe proponer un acuerdo claro y flexible para una colaboración dentro de la empresa y tratar de generar un buen clima de trabajo. En este caso tendrán que firmar un contrato de servicios de consultoría con el objeto de que se le remitan los resultados necesarios para ejercer su trabajo.

4. El consultor debe conocer bien las especificidades clave de los tres subsistemas en el negocio familiar: empresa-propiedad-familia, como condición para un trabajo eficaz con los herederos del negocio familiar.

Ejemplo práctico:

En el caso de que el consultor no conozca los problemas específicos de la empresa familiar, él/ella podría causar más daño que bien al negocio. El consultor debe hacer entrevistas con las figuras clave de la familia y la empresa y puede explorar los informes de la empresa, documentos financieros y archivos. Él/ella debe informar al cliente sobre las conclusiones y las diversas opciones/enfoques para resolver problemas.

5. El consultor deberá demostrar sus conocimientos y habilidades en campos multidisciplinarios para contribuir a una sucesión exitosa del negocio familiar de sus clientes.

Ejemplo práctico:

Si el consultor no tiene habilidades multidisciplinares es probable que introduzca el enfoque equivocado para la transferencia y la sucesión de la empresa, por ejemplo, él/ella puede ser un buen economista, pero sin formación y conocimientos jurídicos. Esto significa que él/ella se ocupará de los aspectos económicos de la sucesión, como el funcionamiento de la empresa y las relaciones con el entorno externo, pero en términos de cuestiones legales relacionadas con la gestión y la propiedad puede hacer movimientos equivocados.
En caso de que la empresa se dirija a un consultor que no conoce la especificidad de la empresa familiar y no está suficientemente capacitado en cuestiones de herencia puede dar lugar a un resultado negativo del proceso de sucesión.

6. El consultor debe ser capaz de gestionar la comunicación en el proceso de transferencia y herencia de la empresa familiar.

Ejemplo práctico:

Las habilidades de la comunicación son un atributo que el consultor debe tener. Esto se debe a que el proceso de planificación implica necesariamente un diálogo/

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

debate continuo sobre la resolución de problemas. El consultor es el moderador en el proceso de negociación sobre problemas específicos.

7. El consultor debe tomar medidas en relación a la planificación de la sucesión y asegurarse de la incorporación de los herederos correctos al negocio familiar. El consultor debe estar preparado para hablar con el propietario y los miembros de la familia sobre aspectos negativos, problemas y pérdidas potenciales de las decisiones subsiguientes de transferencia y sucesión.

Ejemplo práctico:

En el caso de que no exista un plan para la sucesión, el consultor debe incluir cuestiones relacionadas con la propiedad:

- Distribución de bienes – la fusión, consolidación, separación, división.
- La compra de acciones por parte de terceros – la venta de la totalidad o parte de las acciones. Un co-propietario externo que posea acciones de la empresa.
- Transferencia o venta de acciones entre los herederos.
- Dar el paso a la liquidación de la empresa al considerarse una buena adecuada.

Las razones para la liquidación de la empresa pueden ser:

- La empresa es insolvente.
- La empresa no pudo estabilizarse.
- Plan de recuperación sin éxito.
- Incompatibilidad entre la oferta y el producto deseado en el mercado.
- Impacto de factores externos negativos - crisis económica, etc.
- Traslado del negocio a otro país.
- Problemas de propiedad no resueltos.
- Liquidación de la empresa por deudas a los acreedores.

Establecer una estrategia para la liquidación de la empresa:

- Si la decisión de liquidación de la empresa afecta al personal (ya sea porque esto suponga la pérdida de su trabajo o la reducción de su contrato) es necesario valorar cuestiones relativas a la responsabilidad moral y material con los trabajadores afectados.
- Al cambiar el control de la empresa, las políticas de la empresa y las estrategias que reflejan el estado y la dirección del negocio también pueden modificarse, y afectar a los recursos humanos - pudiendo significar la necesidad de imponer recortes o la sustitución de algunos trabajadores por otros con habilidades diferentes.
- Distribución de la propiedad de la empresa entre más herederos de forma acorde a su transformación, si es que hubiera alguna.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

8. El consultor debe identificar las necesidades de formación del heredero propuesto, entre los posibles candidatos, para la sucesión de la empresa familiar con el fin de desarrollar sus competencias y poder realizar una transferencia del control de la gestión y de la propiedad exitosa.

Ejemplo práctico:

El consultor tiene un grupo de sucesores potenciales para ocupar un puesto directivo (miembros de la familia, otros empleados de la empresa o personas ajenas al negocio) y tiene que establecer sus necesidades de formación para acceder a dicho puesto. La preparación de los sucesores potenciales puede lograrse a través de distintas vías: la educación y formación formal, el aprendizaje dentro del contexto de trabajo (por ejemplo, como aprendiz), la experiencia de desarrollo profesional fuera de la empresa (aprendizaje no formal e informal) o la interacción con el gerente.

9. El consultor debe proponer el establecimiento de reglas y criterios claros para la selección del sucesor potencial de la empresa familiar con el fin de completar legítimamente el proceso de transferencia del negocio.

Ejemplo práctico:

La selección de un sucesor se realiza sobre la base de reglas y criterios de selección específicos. A este respecto, es necesario identificar y designar un comité de selección del sucesor apropiado. En esta etapa es fundamental asegurar una correspondencia entre las características del heredero y las de la empresa.

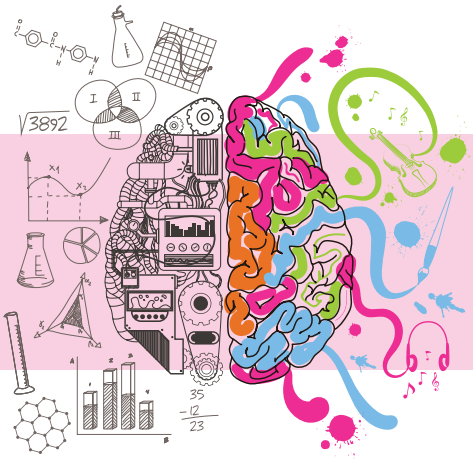
10. El consultor debe participar en el proceso de transferencia del control de la gestión y de la propiedad para apoyar a los propietarios y proporcionarles consejos y asesoramiento cuando sea necesario.

Ejemplo práctico:

La transferencia del control de la gestión y de la propiedad es un momento importante de transición en el que se dan dos circunstancias: la salida del gestor/gerente anterior y la entrada del sucesor en el negocio familiar. El consultor debe ser capaz de asegurar la continuidad de la estrategia y de la estructura de propiedad de la empresa después de la transferencia y herencia.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



Ejercicio: El Mejor Juicio Colectivo de la Familia

Una breve explicación:

El objetivo final de la consultoría familiar es asegurar que se dan las circunstancias apropiadas que favorecen que los miembros de la familia ejerzan su mejor juicio colectivo sobre el futuro del negocio.
Piense en una lista de necesidades básicas que deben cumplir las empresas familiares antes de que puedan superar sus problemas, se hagan las preguntas correctas y definan mejor su juicio colectivo.

1. Conocimiento de la legislación vigente y de las prácticas y tradiciones existentes en el proceso de sucesión de los negocios familiares. Documentos normativos relacionados con la herencia de la empresa familiar.

El propósito del ejercicio es determinar si el consultor está suficientemente familiarizado con los reglamentos y la base jurídica, las prácticas y tradiciones asociadas a la sucesión y la transferencia de la propiedad y de la gestión de la empresa familiar.

2. Fuentes de información que revelen el estado, la condición y las especificidades del negocio familiar.

El consultor debe ser consciente de qué fuentes de información debe obtener, comparar y relacionar sobre, por ejemplo, la composición de personal de la empresa, sus principales activos, mercados y competidores, etc. Él/ella debe hacer un «Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas» (conocido como Análisis DAFO) así como un Análisis de Estrategias.

3. Planificación de la sucesión y la transferencia de la empresa familiar.

El consultor debe adquirir habilidades para planificar el proceso de sucesión.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

4. Un modelo para el desarrollo de negocios.

El objetivo del ejercicio es que el consultor identifique un modelo de desarrollo empresarial idóneo para el negocio y sepa dar a conocer sus características y funcionamiento a los miembros de la empresa familiar.

5. Establecer criterios y reglas para la selección de candidatos sucesores.

El consultor debe adquirir los conocimientos y las habilidades para determinar los criterios de selección de un sucesor adecuado para el negocio familiar, así como para proporcionar cualquier recomendación dado el caso.

6. El desarrollo, la preparación y el entrenamiento de las cualidades de liderazgo del sucesor del negocio.

El objetivo del ejercicio es que el consultor identifique las necesidades de formación del heredero, proponga métodos adecuados para su desarrollo a través de las diversas vías existentes – aprendizaje formal, no formal e informal.

7. Desarrollar un plan acorde a la situación real.

El objetivo del ejercicio es desarrollar un plan para gestionar y superar situaciones problemáticas o de conflicto relacionados con la existencia de más de un sucesor potencial con diversidad de habilidades y cualidades de liderazgo; la gestión de recursos humanos; la cuota de mercado de la empresa, etc.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Transferencia de una empresa familiar: el punto de inflexión de la sucesión

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Identificar cuáles son las diferentes opciones para ceder el control de una empresa familiar a un/a sucesor/a
- Comprender por qué la sucesión en particular (por ejemplo, la transición del poder y de la responsabilidad de una generación a la siguiente) es un momento difícil y un punto de inflexión en cualquier negocio familiar
- Comprender en profundidad cómo los propietarios de este tipo de negocios y otros miembros familiares experimentan esta transición
- Identificar el papel, a nivel psicológico y empresarial, del consultor

Unidad 3:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Diferentes posibilidades que el propietario de la empresa dispone:

A través de esta actividad se pretende explorar y entender las diferentes opciones que el propietario tiene para ceder el control de su negocio familiar. Las descripciones que se presentan a continuación se corresponden con las principales posibilidades de los propietarios del negocio, así como el papel que el consultor jugaría en esa situación específica que el dueño elige.

Introducción:

Un consultor profesional de negocios familiares puede ser un recurso esencial cuando la empresa se enfrenta a problemas de planificación de la sucesión. El consultor es un actor neutral que puede estabilizar las diferentes fuerzas emocionales confrontadas dentro de la familia y proporcionar la experiencia traída de otros negocios familiares en distintos sectores. La mayoría de las familias consideran que los problemas a los que se enfrentan son exclusivos, y en este sentido, el consultor ofrece una perspectiva diferente.
El fundador de una empresa familiar, que debe centrarse en la planificación de la transición, dispone de escasas opciones cuando se trata finalmente de ceder el control del negocio. En general, las posibilidades existentes se enmarcan en las 4 categorías siguientes:

1. Vender el negocio tal cual se encuentra a un tercero

Para algunos propietarios de pequeñas empresas, vender el negocio a una tercera parte independiente puede resultar más interesante que elegir un sucesor dentro de la familia. Este caso puede deberse al hecho de que no se disponga de sucesores o los que haya no deseen continuar el negocio tal y como se encuentra. A menudo, las pequeñas empresas se venden a «compradores estratégicos» que integran dichos negocios en los suyos propios. Sin embargo, para algunos propietarios, ésta puede ser la mejor manera de satisfacer sus expectativas monetarias para su jubilación.

El papel del consultor en esta opción:

Conseguir que el negocio esté listo para la venta requiere de una preparación distinta a la que se hace cuando éste se transfiere a un pariente. En el inicio del proceso de venta, podría necesitarse asistencia profesional. Los consultores pueden dar soporte al propietario para gestionar los documentos financieros, capacitarlo para el proceso de negociación y ayudarlo a presentar la empresa de la mejor manera posible. En este proceso de "limpieza" del negocio se intenta que éste resulte lo más atractivo posible a los compradores potenciales. Al mismo tiempo, aparte de este soporte técnico, los consultores deben apoyar a los propietarios a iniciar de forma positiva la etapa de jubilación. En este sentido, es apropiado crear un plan de acción específico para el propietario de cara a organizar su tiempo y las nuevas actividades en las que reorientar su energía.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

1.1 Dejar de funcionar y liquidar los activos de la empresa, vendiéndolos a un tercero. La liquidación no se considera una forma de «planificación de la sucesión» porque la empresa no está siendo transferida como un negocio operativo. Sin embargo, en algunas circunstancias, la liquidación es la mejor manera para que el propietario satisfaga sus necesidades financieras. Esto puede deberse al hecho de que no haya sucesores o que el «valor" de la empresa (una vez realizada la revisión de su estado) garantice que no existe ninguna persona (interna o externa a la familia) que desee tomar el control del negocio o comprarlo.

El rol del consultor en esta opción:

Aquí el trabajo del consultor podría comenzar desde una etapa temprana: comprobar la salud del negocio, su valor y su atractivo. Después de establecer que la mejor solución posible será detener las operaciones comerciales y liquidar los activos, los consultores podrían ayudar a preparar comparaciones de mercado para los activos, identificar los precios negociables y encontrar compradores apropiados.

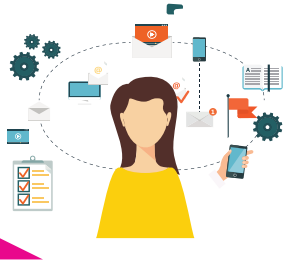
2. Mantener el negocio dentro de la familia

La visión de algunos propietarios será retener el liderazgo del negocio (tanto respecto a la propiedad como a la dirección) dentro de la familia. Esta opción es una manera de mantener a la familia involucrada en el funcionamiento y el control del negocio, mientras que también permite oportunidades de carrera a miembros de la familia que no las tienen fuera.

El papel del consultor en esta opción:

El primer requisito para esta opción sería contar con algún miembro en la familia que tiene experiencia en el negocio, es valorado por el resto y tiene la capacidad y voluntad de asumir el liderazgo de la empresa. Esta posibilidad puente plantear desafíos cuando existen diversos miembros de la familia que están progresando en el negocio familiar y tienen interés en controlar la dirección de éste. Gestionar las expectativas y las emociones de estos miembros familiares puede resultar complejo.

El papel de los asesores en este último caso debe ser orientar al propietario y otros miembros de la familia a tomar la decisión en base a las capacidades y méritos de los candidatos y no por su posición dentro de la familia o cualquier otro criterio guiado por la emoción o el sentimiento de cercanía. El consultor debe incentivar que se produzcan discusiones y debates fructíferos dentro del consejo de familia sobre cómo se seleccionará al próximo líder del negocio familiar, y quién debe estar implicado en el proceso. El asesor contribuirá a que dicho proceso se realice de forma objetiva y transparente, y que se materialice en la adopción de decisiones justas que favorezcan la aceptación del resultado.



El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

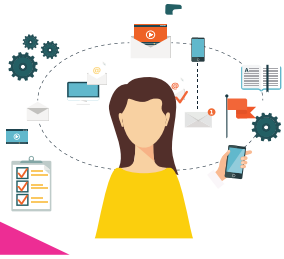
3. Retener la propiedad del negocio dentro de la familia, pero incorporando a un administrador externo

La propiedad de la empresa se transfiere a los sucesores legales, pero existe una persona ajena a la familia que se encarga de la gestión del negocio.

El papel del consultor en esta opción:

En este caso, el dueño del negocio transfiere la propiedad a los miembros de la familia, pero éstos no están dispuestos o no son capaces de asumir la gestión y el control de la empresa con éxito, de ahí que la mejor opción sea designar a un gerente o CEO *(Chief Executive Offier)* externo. Esta opción debe ser consensuada por los miembros de la familia que acuerdan que el crecimiento de la empresa y su éxito pasan por la profesionalización del negocio y su fortalecimiento con la experiencia empresarial externa. En este caso, el consultor podría proporcionar un proceso de selección adecuado de los nuevos líderes y, una vez dentro, darles a conocer los niveles de la empresa.

Llevar a cabo un proceso de selección adecuado es crucial para el éxito de la transición. En este sentido es importante seleccionar al candidato que no sólo cuente con la experiencia y las habilidades adecuadas, sino también que entienda la cultura y los valores de la empresa y lo que representa el negocio para la familia. Un proceso de reclutamiento formal y objetivo es aconsejable, para que tanto los intereses familiares como los empresariales sean tenidos en cuenta.



4. Retener la propiedad del negocio dentro de la familia, pero transferir la gestión de la empresa a un miembro/s determinado/s de la familia

Dicho plan de sucesión permite que los propietarios retengan un cierto nivel de control del negocio mientras el sucesor adquiere la suficiente experiencia para asumir dicho control más adelante.

El papel del consultor en esta opción:

Los consultores pueden contribuir a la formación y el desarrollo de los futuros propietarios, independientemente de si éstos trabajan dentro o fuera del negocio, siendo esta tarea tan importante como la capacitación de la próxima generación de líderes. En este modelo los dueños aportan el apoyo necesario a los gestores para hacer avanzar en el negocio y equilibrar las necesidades empresariales con las familiares así como encontrar formas constructivas de resolución de conflictos y diferencias de opinión. Los propietarios son conscientes del legado de la familia en el negocio.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Cuanto más tiempo dedique el propietario a preparar al equipo de gestión, mayor será la probabilidad de transición exitosa futura tanto de la propiedad como del control del negocio.

Cinco preguntas importantes que deben plantearse los propietarios:

Estas 5 preguntas ayudan a los propietarios y otros miembros de la familia a reflexionar sobre el proceso de transición y los recursos que pueden necesitar para llevarlo a cabo de forma exitosa.

1. ¿TIENE EL PROPIETARIO UN PLAN DE TRANSICIÓN Y, SI ES ASÍ, SU FAMILIA LO SABE?

Los recursos que los propietarios pueden necesitar para responder a esta pregunta se describen a continuación:

La planificación de la sucesión se sitúa en la intersección de las consideraciones familiares, que suelen implicar emociones y sentimientos, y las consideraciones empresariales, impulsadas generalmente por el mérito y la eficiencia. Esta yuxtaposición de preocupaciones sentimentales y financieras contribuye a que la sucesión sea un tema especialmente complejo. En algunos casos, las familias -a pesar de compartir una base común de partida- tienen dificultades para discutir abiertamente sobre esta etapa del negocio. Se hace francamente difícil desconectar de los sentimientos y aislarse de las emociones para basarse exclusivamente en hechos objetivos dentro del entorno familiar. En este sentido, disponer de un apoyo externo imparcial puede resultar muy útil. Se hace necesario que los consultores se reúnan con los miembros de la familia para conocer sus aspiraciones individuales de participación en el negocio. Por ejemplo, ¿a un miembro familiar le gustaría trabajar para el negocio o dirigir el negocio, o, alternativamente, enfocarse en la parte más psicológica de apoyo a sus parientes para mantener la familia unida y, por tanto, el negocio a salvo? Por el contrario, ¿el individuo quiere desarrollar su carrera profesional fuera del negocio familiar? Las aspiraciones colectivas de la familia son importantes para establecer una filosofía y unos valores de negocio. Por ejemplo, ¿pretende la familia que su negocio ocupe una posición prominente dentro de la industria o el sector? ¿Es para ellos el mantenimiento de la empresa como un negocio puramente familiar su objetivo más importante? ¿Desea la familia renunciar al control de la dirección del negocio en los próximo años? El conocimiento y la comprensión de estas aspiraciones se muestran muy útiles para gestionar correctamente las expectativas y definir de forma adecuada las prioridades en el proceso de sucesión.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

2. ¿QUÉ TIENE DE ESPECIAL LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR?

Los recursos que los propietarios pueden necesitar para responder a esta pregunta se describen a continuación:

En algunas empresas familiares existe la expectativa de que el próximo líder de la empresa será un miembro de la familia. Esta opción es común para numerosas empresas y familias, especialmente aquellas en las que hay un pariente bien cualificado que ha sido preparado expresamente para ocupar ese rol y que puede aportar una amplia experiencia relevante para el negocio. En este caso, la sucesión familiar puede convertirse en una fuerza estabilizadora para la familia, la empresa y sus empleados. Asimismo, puede motivar a otros miembros de la familia a hacer carrera dentro de la empresa. Sin embargo, no todas las familias disponen de un miembro listo para ejercer el papel de CEO. Además, el hecho de restringir la sucesión únicamente en la familia excluye a otros candidatos externos que pueden aportar habilidades vitales para el éxito del negocio. Asimismo, otros empleados altamente cualificados y externos a la familia pueden optar por abandonar la empresa si el avance de su carrera es limitado. En resumen, no en todas las ocasiones la sucesión dentro de la familia conduce a la selección del mejor director ejecutivo o CEO. Existen otras opciones que usted puede considerar.

3. ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE MEJORAN LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO DE LA SUCESIÓN?

A continuación se detallan algunos recursos que los propietarios pueden necesitar para responder a esta pregunta:

Tener un plan de sucesión

Un plan de sucesión es un proceso que, partiendo de una visión multidisciplinar, proporciona un enfoque integral y estratégico para guiar la transición de la sucesión de la gestión de negocios familiares. De forma coloquial, se puede describir como la hoja de ruta que cada negocio familiar necesita hasta que se concluya con éxito la sucesión. Un plan de sucesión es un documento dinámico, abierto a cambios y modificaciones periódicas. El plan de sucesión debería servir de guía para manejar las cuestiones de la transición y permitir al líder anticipar y gestionar los cambios de manera efectiva. Se trata de un proceso específico para cada negocio familiar y cada propietario, basándose en las necesidades y los requisitos específicos de cada empresa.

- Comenzar a planificar la sucesión lo antes posible

La preparación para la sucesión debe comenzar tan pronto como sea posible. Con frecuencia, los primeros pensamientos sobre este proceso están motivados por el advenimiento de la muerte o la mala salud del presidente o director general. En estos casos, la ausencia de planificación puede desembocar en la toma de decisiones precipitadas e irreflexivas sobre el negocio. Por ello, es necesario que los líderes

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

anticipen de forma temprana los escenarios potenciales de evolución del negocio familiar. De ahí la importancia de contar con un plan de sucesión.

- Preservar los valores y la visión de la familia

Las empresas familiares que prosperan y triunfan a través de las generaciones son aquellas que poseen una visión y una filosofía compartidas, y un conjunto de valores vinculados con un sentido de comunidad y propósito. La preservación del espíritu empresarial de la familia también es una ventaja.

- Fomento de la armonía familiar

Potenciar un clima de armonía familiar contribuye al éxito de la sucesión y al mantenimiento de un negocio familiar sostenible y saludable. De nuevo, la planificación de la sucesión es clave para asegurar dicha armonía en la empresa familiar.

- Asegurar la motivación del sucesor para continuar con la empresa

- Garantizar que el sucesor ejerza un liderazgo basado en la elección personal y la motivación real

- Desarrollar las capacidades del sucesor: Establecer un proceso de formación

El establecimiento de un proceso de formación ayudará en el desarrollo de las capacidades del sucesor para responder mejor a su nuevo rol. Una empresa familiar debe invertir en el desarrollo de las competencias del sucesor y prepararlo para ejercer el papel de líder. Esta capacitación debe suceder en etapas comenzando en una edad joven siembre que sea posible. También se recomienda que los sucesores potenciales adquieran experiencia fuera del negocio familiar para poder desarrollar su perspectiva. Una vez que el sucesor ha retornado a la empresa, una fase del proceso de formación podría consistir en la transmisión de conocimientos mediante el trabajo en pareja con el director o propietario.

- Realizar una transición paulatina de poder

Los sucesores podrían llevar a cabo un seguimiento de las rutinas y formas de planificar y operar de los propietarios y directivos, continuar con una implicación en la toma de decisiones estratégicas que afectan a ciertas operaciones del negocio para, finalmente, dirigir el negocio familiar en su totalidad.

- Asegurar que el líder que cede la empresa se convierta en consejero

Mantener al titular cerca del sucesor y conectado al negocio familiar mientras dicho sucesor asume el control y construye credibilidad entre el resto de miembros familiares o no familiares de la empresa contribuye al éxito del proceso de transición.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

- Gestión efectiva de la diversidad generacional en el trabajo en equipo

Asegurar un trabajo en equipo efectivo entre las diversas generaciones existentes en una empresa familiar contribuye a la resolución exitosa de problemas que, si no son tratados en su debido momento, podrían aparecer más tarde con mayor complejidad. Es la razón de por qué con frecuencia el éxito o fracaso de la sucesión descansa en la calidad de las relaciones entre el titular y los miembros de la siguiente generación.

4. ¿HA COMPROMETIDO EL LÍDER ACTUAL UNA FECHA FIJA DE JUBILACIÓN? ¿ES REACIO A RENUNCIAR TOTALMENTE A LA PROPIEDAD Y AL CONTROL GERENCIAL?

Algunos de los recursos que los propietarios pueden necesitar para responder a esta pregunta se describen a continuación:

La mayoría de los propietarios de negocios familiares imprimen su sello distintivo a la empresa. Mantenerlo es muy importante, pero puede llegar a ser un obstáculo en el momento de cesión del negocio al sucesor. En este caso, los consultores de negocios familiares deben asegurar un equilibrio para que entre todos se elabore ese plan de transición, mientras el sucesor asume el control y empieza a construir credibilidad.

De la misma forma, las empresas familiares también deben considerar la necesidad de ajustar los aspectos del modelo de gobernanza de la empresa (por ejemplo, distribuir el liderazgo o formalizar ciertos roles), especialmente en las transiciones a la segunda o la tercera generación de la familia. El enfoque de gobernabilidad práctico de un líder fuerte a menudo ya no es sostenible para la próxima generación, creando la necesidad de dividir y formalizar los roles e institucionalizar muchos procesos empresariales.

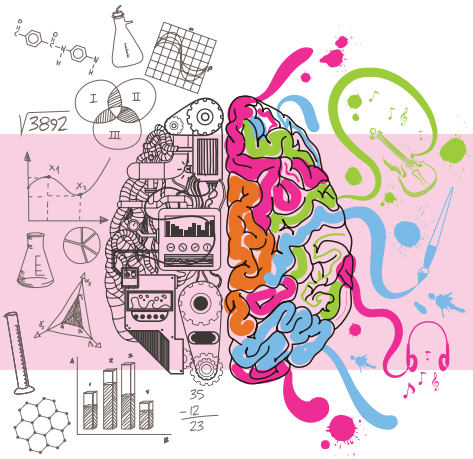
5. ¿EL PROPIETARIO Y LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA TIENEN UNA VISIÓN CLARA Y OBJETIVA DE CÓMO SERÁ EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS SUCESORES?

Los recursos que los propietarios pueden necesitar para responder a esta pregunta se detallan a continuación:

Una empresa necesita contar con criterios claros y objetivos sobre cómo organizar el proceso de selección, ya sea para la elección de un sucesor que pertenezca a la familia o esté fuera de ella. El consultor podría ayudar a definir la metodología a seguir en este proceso, para que los objetivos y roles del gobierno familiar estén alineados con los del nuevo líder así como identificar el mejor talento y potencial de liderazgo en el caso de contar con varios candidatos.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



1. La perspectiva de los asesores sobre los propietarios de empresas familiares

¿Cuáles son los principales aspectos positivos y negativos a la hora de asesorar a los propietarios de negocios familiares?

Los mayores desafíos que deben afrontar los asesores de empresas familiares tienen que ver con cuestiones basadas en la gestión de las personas y no tanto en la búsqueda de soluciones financieras o económicas o de sucesión.

Se considera que para ser eficaz, un asesor de empresas familiares requiere el desarrollo de habilidades que van más allá de las cualificaciones profesionales.

Se constata que existe un alto nivel de satisfacción laboral cuando se trabaja con empresas familiares durante largos períodos de tiempo.

Se demuestra que los asesores tienen un alto nivel de frustración cuando los clientes no actúan siguiendo sus consejos.

2. Preparación para el asesoramiento

¿Cómo pueden contribuir los asesores de negocios familiares para que los propietarios sean conscientes de la necesidad del asesoramiento?

Se constata que los asesores suelen ser necesarios sólo cuando una empresa familiar alcanza los límites de sus propios recursos, y estos límites son más evidentes cuando una generación de más edad llega a la jubilación o cuando hay una crisis familiar.

Obtener el compromiso de la familia, ya sea de forma proactiva o reactiva, supone un desafío esencial para el éxito de la planificación empresarial.

La planificación anticipada puede mejorar la capacidad de asesoramiento del consultor.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Se demuestra que los asesores vienen adoptando prácticas que mejoran la planificación efectiva del asesoramiento mediante la educación, la consultoría y el liderazgo.

3. Planificación de la sucesión

¿Cuáles son los principales problemas que deben afrontar las empresas familiares cuando deciden comenzar sus planes de sucesión? ¿Cómo puede facilitar el asesor una adecuada administración del proceso de sucesión?

Un adecuada separación entre los derechos de propiedad y los roles en la gestión es fundamental para obtener buenos resultados en el proceso de sucesión.

La planificación de la sucesión requiere un enfoque holístico más que una perspectiva específica.

Los asesores aportan dos competencias clave para la planificación eficaz de un proceso de sucesión: habilidades de liderazgo y negociación para actuar como observadores neutrales de las fortalezas y debilidades de cada miembro de la familia.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Recursos adicionales: Páginas web, vídeos y blogs relacionados con el tema:

http://www.continuityfbc.com/wp-content/uploads/2016/07/DeconstructingConflictSneakPeek-July2016.pdf
Este manual aportará herramientas innovadoras para lograr el éxito en la transición de la empresa familiar tanto a propietarios como a sus asesores.

https://player.vimeo.com/video/127932216
Consejos del fundador y presidente del Instituto de Cambridge para las Sucesión de Empresas Familiares.

https://player.vimeo.com/video/127833343
Cómo preparar a la próxima generación para que forme parte del negocio familiar, del Instituto de Cambridge para las Empresas Familiares.

https://player.vimeo.com/video/128141266
La importancia del desarrollo de la próxima generación, del Instituto de Cambridge para Empresas Familiares.

https://player.vimeo.com/video/127931391
Lecciones para la continuidad empresarial, del Instituto de Cambridge para Empresas Familiares.

https://www.familybusinessmagazine.com/family-business-blog
Un blog con información muy útil sobre negocios familiares.

http://www.wsj.com/video/family-business-succession-tips/1C9B5391-2D3A-4B20-89E5-9928410D63E9.html
Consejos para la sucesión de los negocios familiares.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

http://www.lawdonut.co.uk/business/law/exit-strategies/exiting-a-family-business/passing-your-business-on-to-your-family-faqs
Preguntas frecuentes que la gente hace acerca de cómo transferir su negocio a la siguiente generación.

http://www.bizfilings.com/toolkit/sbg/run-a-business/exiting/planning-for-business-succession.aspx
Kit de herramientas para la sucesión de negocios.

Extractos o citas de informes, publicaciones y otras fuentes que añaden valor:

Human Resources in Family Business de David Ransburg, Wendy Sage-Hayward y Amy Schuman

"Está claro que los equipos altamente comprometidos ofrecen resultados significativamente mejores, pero es un reto crear una cultura de empresa comprometida. "Recursos Humanos en el Negocio Familiar" es una excelente guía práctica, paso a paso, para que cualquier empresa familiar lleve a su equipo a un nuevo nivel y logre un mayor éxito. "-Robert Pasin, Oficial Jefe de vagones, Radio Flyer Inc.

Family Business Succession. The Final Test of Greatness de C. Aronoff, S. McClure, y J. Ward
"Aunque nuestro padre era un gran periodista y empresario, y un padre maravilloso, su plan de transición era inadecuado. Afortunadamente, para nuestro negocio familiar utilizamos los principios que aparecen en la "Sucesión de Empresas Familiares: La Prueba Final de la Grandeza" para guiarnos a medida que desarrollamos e implementamos nuestro plan de sucesión. Como resultado, somos un negocio familiar más próspero de lo que jamás hemos soñado." - Betsy McCool, Presidente, Comunicaciones Occidentales, Bend, OR

"La sucesión en una empresa familiar supone una de las experiencias más difíciles a las que se enfrenta la empresa familiar, por lo que es muy importante pensar en la sucesión" - Alfredo De Massis, director del Family Business Center de la Escuela de Administración de la Universidad de Lancaster

"Si fracasas al planear, estás planeando fracasar" – Benjamin Frankin

Referencias:
1. Fischetti, M. (1997). *The Family Business Succession Handbook*. Philadelphia: Family Business Publishing Company.
2. Aronoff, C. E, McClure, S. C, & Ward, J. L. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Marietta Ga: Business Owner Resources.
3. Keyt, A. (2015). *Myths and Mortals: Family Business Leadership and Succession Planning*. New Jersey: Wiley.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Módulo 2:

Facilitando el camino para la transición

Este módulo tiene como objetivo facilitar que los consultores empresariales realicen con éxito las primeras consultas con los propietarios, con el fin de conocer y compartir la estrategia llevada a cabo en el negocio familiar, así como las distintas personalidades que conforman los miembros de la familia.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Unidad 1:

Evaluar la situación inicial del Negocio

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Realizar de forma detallada un análisis DAFO para identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas potenciales y oportunidades que una empresa familiar tiene para garantizar una estrategia de sucesión consistente

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Tres herramientas para la evaluación de la solvencia financiera:

Esta recopilación de técnicas específicas diseñadas para la gestión empresarial, permitirá a los consultores evaluar la situación de un negocio familiar, permitiendo el desarrollo de una estrategia de planificación de sucesión más sólida (fortalezas, debilidades, amenazas potenciales y oportunidades).

Enfoque del activo neto

Una empresa se considera solvente si es capaz de generar más valor que el pasivo exigible de acreedores y proveedores.

Una breve descripción:

Una forma de evaluar la capacidad de solvencia de una empresa es analizando la valoración de los activos en la hoja de balance: una empresa es evaluada sobre la base de los valores contables en las cuentas de balance anual (suma de los activos registrados y diferencia de los pasivos). Hay que tener en cuenta que en este balance no se tienen en cuenta el valor real de algunos activos, ya que por distintas causas puede haberse desviado del precio originalmente registrado en los libros de la empresa. Es necesario por tanto, separar los valores de mercado actuales de los activos. Por ejemplo, debemos imaginar una empresa que compró hace algunos años un terreno fuera de las principales zonas industriales y en los últimos años se ha revalorizado. El valor de mercado actual será mayor que el precio de compra que se muestra en los libros. Por el contrario el pasivo del balance suele ser ajustado a su valor justo de mercado cada año y no es necesario corregirlo.

Después de determinar el valor razonable actual de cada activo en los libros de la empresa, se puede concluir que el valor de una empresa depende de la diferencia entre los valores de mercado de todos los activos y el valor de mercado de todos los pasivos. Obteniendo un resultado general positivo, la empresa se considera solvente cuando su valor es superior a su deuda pendiente.

Indicadores de "Solvencia" utilizados:

- Valoración netamente basada en activos.
- Además de una visión interna, se pueden incorporar factores externos cuando se calculan los valores de mercado.
- No están incluidos los siguientes:

- Algunos activos intangibles como el fondo de comercio o el equipo humano.
- Oportunidades futuras de crecimiento.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Un ejemplo práctico:

El consultor que lleva a cabo un análisis del valor de mercado de los activos de la empresa debe conocer lo siguiente:

- ¿Qué activos son sensibles a los cambios en el mercado? Esto depende en gran medida del entorno jurídico en el que opera la empresa, ya que cada país tiene leyes y normas contables diferentes. Tener al menos una buena visión general de las leyes y normas locales resulta imprescindible.

- ¿Cómo se puede obtener un valor razonable? Para que el consultor obtenga el valor de mercado de los activos, es necesario tener en cuenta tanto la experiencia como las fluctuaciones de mercado. El conocimiento de los precios históricos de venta de los activos y su comparativa con el precio actual de mercado de activos similares es una ventaja. Si él/ella no está capacitado para obtener un valor de mercado, es recomendable consultar a otros expertos (por ejemplo, discutir el valor de la propiedad con un experto en bienes inmuebles).

Referencias:

1. Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Mohanty, P. (2012). *Principles of corporate finance.* New York: Tata McGraw-Hill Education.
2. Graham, B. (2005). *Intelligent Investor: The Classic Text on Value Investing.* Harper Collins. Retrieved from goo.gl/gK8qQ3

Análisis de Flujo de Caja o "Cash Flow"

Una breve descripción:

El análisis de flujo de Caja o "Cash Flow", es ampliamente utilizado para evaluar a las empresas, ya que incluye no sólo la información de precios actuales, sino también los aumentos de valor futuros de la empresa.

El Flujo de Caja o "Cash Flow" es la cantidad de efectivo disponible para los inversores y acreedores después de contabilizar todos los gastos de capital, tales como maquinaria, terrenos, etc.

$$Flujo\ de\ Caja = BAII * (1 - tasa\ de\ impuesto) + depreciación + amortización - Inversión\ en\ activos\ fijos - gastos\ de\ capital$$

El Flujo de Caja se calcula para cada año descontando el coste de capital de la empresa y sumando un hipotético incremento de valor de la misma. Como no es factible calcular los flujos de efectivo hasta el infinito, el enfoque habitual incluye un pronóstico detallado de hasta 10 años. Es razonable suponer que hay información suficiente para hacer predicciones futuras. Para acontecimientos en un futuro más lejano del anterior, este planteamiento no es adecuado. Por lo tanto, se considera que la empresa sobrevivirá indefinidamente, y crecerá a una tasa estable la cual es menor que el coste de capital asumido por la empresa.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

$$Valor = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{Flujo\ de\ caja\ libre_t}{(1 + el\ coste\ de\ capital)^t} + \frac{Flujo\ de\ caja\ libre_{t-1}}{(Coste\ de\ capital - tasa\ de\ crecimiento\ esperada)}$$

Una vez deducidos los pasivos de este resultado intermedio, el análisis del flujo de caja descontado de la empresa está completo. Si este resultado es positivo, la empresa se considera solvente y en crecimiento.

Indicadores de "Solvencia" utilizados:

- Valoración prospectiva.
- Además de una visión interna, se pueden incorporar factores externos tales como, por ejemplo, ratios de crecimiento.
- No afectados por las prácticas y leyes de los contables.

Es necesario tener en cuenta que la exactitud del análisis del flujo de fondos descontados depende de la calidad en el cálculo de los flujos de efectivo, el valor final de la empresa y las tasas de descuento aplicadas. Este método de valoración requiere que el negocio evaluado sea de tamaño suficiente. No es aplicable a las empresas muy pequeñas.

El modelo visualmente:

(Véase hoja de cálculo Excel "Plantilla DCF Valuation.xlsx")

Un ejemplo práctico:

Para implementar un análisis DCF decente, el consultor necesita:

- Información detallada de los propietarios del negocio familiar, los balances y la documentación fiscal para poder determinar los valores apropiados para las variables requeridas. Lo mismo es aplicable a la información externa como las predicciones de los desarrollos del mercado y la industria. Él/ella necesita hablar con cada persona que está involucrada en las cuestiones financieras de la empresa comenzando desde el CEO hasta el administrativo de contabilidad.
- Realizar un análisis para determinar a qué variables es sensible la empresa. La tasa de crecimiento y el coste de capital/coste de la deuda son recomendados como puntos de partida. El análisis de peores y mejores escenarios ayudará a una mejor comprensión de la empresa por parte del consultor.

Referencias:

1. Damodaran, A. (2016). *Damodaran on valuation: security analysis for investment and corporate finance* (Vol. 324). New Jersey: John Wiley & Sons.
2. Berk, J. B., & DeMarzo, P. M. (2007). Corporate finance. Pearson Education.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Valoración múltiple

Una breve descripción:

Asumiendo implícitamente que se pueden obtener conclusiones observando empresas similares que operan en el mismo mercado, una valoración múltiple se basa en el conocimiento de experiencias pasadas con empresas similares.

El primer paso de una valoración múltiple exitosa es la elección de un grupo de referencia consistente en empresas que se asemejan lo más posible a la empresa que se está evaluando en: industria, el perfil de riesgo y el tamaño. Este grupo de referencia debe contener al menos dos empresas, aunque se recomienda superar este número. Es obligatorio un conocimiento profundo de las cifras clave de estas empresas. Como segundo paso, el analista debe elegir apropiadamente valores de referencia para comparar el grupo con la empresa objetivo. Los valores referenciales comúnmente usados son las ventas netas, el EBITDA (en ingés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization,* o el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), el BAII (el beneficio antes de intereses e impuestos), el flujo de caja o el beneficio neto anual si se trata de PYMES.
Por tanto, el analista procede calculando el múltiplo basado en los valores de transacción observados:

$$Multiple = \frac{Valor\ de\ la\ empresa\ observada}{Ventas\ netas, EBITDA, etc.}$$

Se supone entonces que el valor de la empresa evaluada es el promedio de las empresas de referencia. Tenga en cuenta: es necesario deducir pasivos financieros para obtener el valor de la empresa objetivo cuando se utiliza un indicador de ingresos o BAII basado en este múltiple.

Dado que este método de valoración es bastante impreciso, debe utilizarse únicamente para un análisis "rápido e impreciso". Este método puede servir en situaciones en las cuáles se quiera calcular un resultado de forma rápida o como punto de referencia aproximado para exámenes posteriores, como el enfoque de activos netos o el análisis de DCF analizado anteriormente.

Indicadores de "Solvencia" utilizados:

- Enfoque externo.
- La valoración se logra mediante una medida relativa.
- No hay cálculos basados en el futuro.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

El modelo visualmente:

Vea la extensa recopilación de valores múltiples de Damodaran en todo el mundo para más investigaciones:

Relación entre precio y valor por ventas por sector de la industria:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/psdata.html

Valor por BAII y EBITDA por sector industrial:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html

Estos manuales pueden ser utilizados para la valoración directa si no hay un grupo de referencia disponible o como un punto de comparación para las valoraciones generadas internamente.

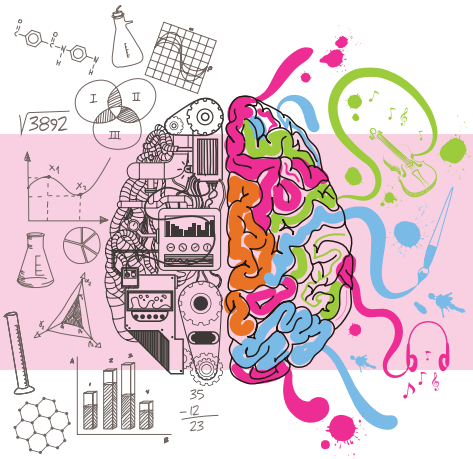
Un ejemplo práctico:

> **El valor de ventas netas de la empresa observada es de 1,8. Esto significa que empresas similares a la empresa objetivo se venden en promedio a un precio que es 1,8 veces sus ventas netas. Por lo tanto, al multiplicar las ventas netas de la empresa objetivo por 1,8 resultará al menos un buen punto de referencia del valor de la empresa evaluada.**
> **Puede verificar este resultado calculando otros múltiples para el mismo grupo de referencia y proceder de manera análoga.**

Referencias:
1. Damodaran, A. (2016). *Damodaran on valuation: security analysis for investment and corporate finance* (Vol. 324). New Jersey: John Wiley & Sons.
2. Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. *Journal of financial economics*, *60*(2), 187-243.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



Aplique las técnicas a continuación a una empresa de su elección. (Se recomienda la elección de una empresa pública, ya que sus números están disponibles en plataformas como Yahoo!Finance o Google Finance. Siéntase libre de usar sus propios ejemplos de consultoría, si están disponibles).

1. Enfoque de activos netos:
Debe encontrar los elementos del balance que son sensibles a los cambios de valor con el tiempo. Piense en las razones por las cuáles los valores de estos activos netos podrían haber cambiado. ¿Qué variación le parece razonable?

2. Análisis DCF:
Utilice la plantilla proporcionada y estime todos los valores necesarios. También encontrará sugerencias en la plantilla.

3. Valoración con múltiples:
Elija al menos dos empresas del grupo de referencia y dos valores base, como pueden ser ventas netas o BAII. A continuación, realice la valoración múltiple descrita anteriormente.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Diseñar Estrategias Efectivas para asesorar a los propietarios en el proceso de sucesión del negocio

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Influir entre los miembros de la familia sobre las mejores estrategias para éstos puedan hablar con un profesional externo sobre las dinámicas intrafamiliares y los asuntos que afectan a su negocio

- Identificar una combinación de habilidades necesarias para llevar a cabo las preguntas correctas, asegurando a sus clientes que administrará las cuestiones delicadas que puedan surgir de una manera confidencial, inteligente y ética

- Autoevaluar sus habilidades para sentar las bases de una cooperación basada en la confianza, así como en su capacidad para resolver problemas complejos o situaciones críticas

Unidad 2:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Habilidades blandas (Soft Skills) que necesita implementar:

Estas son las cinco habilidades blandas fundamentales, (Soft Skills) que los consultores de negocios deben adquirir para poder manejar de manera confidencial, inteligente y ética las cuestiones vinculadas a la sucesión de negocios, fomentando al mismo tiempo, una cooperación basada en la confianza con todos los miembros de la empresa familiar.

Habilidades de Planificación:

Una breve descripción:

La planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, permitiendo la determinación y el logro de objetivos, al tiempo que se opta por la elección de determinadas decisiones. Las habilidades de planificación se pueden describir como aquellas que permiten, a una persona o profesional, el logro de metas y las posibles dificultades emocionales, financieras, físicas o sociales que puedan surgir. Estas habilidades son muy útiles en el proceso de toma de decisiones. En cuanto al proceso de sucesión, los consultores de negocios deben ser conscientes de los puntos fuertes y débiles de la compañía, y hacer recomendaciones basadas en diagnósticos efectivos.

Un ejemplo práctico:

Los consultores de negocios necesitan desarrollar habilidades relacionadas con las siguientes áreas de competencia:

- Análisis e interpretación de datos y situaciones para llevar a cabo una sucesión exitosa del negocio familiar.
- Diagnóstico de problemas e identificación de factores causales relevantes - el consultor debe estar muy bien informado sobre los problemas específicos del negocio familiar.
- Predicción, previsión y seguimiento de la legitimidad de todo el proceso de transferencia y sucesión del negocio familiar.
- Establecimiento de metas e identificación de posibles líneas de acción en relación con el proceso de sucesión.
- Evaluación y comparación de las posibles actuaciones para garantizar el éxito del proceso de sucesión.
- Comunicación con los miembros de la familia: el consultor es el moderador y asesor en el caso de aparecer problemas específicos relacionados con el proceso de sucesión.
- Implementación de acciones específicas y supervisión durante la transferencia del control de la gestión y la propiedad.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Desarrollando esta habilidad:

La planificación es una parte fundamental en las funciones específicas de los consultores y asesores. Esta habilidad es imprescindible para garantizar con éxito el plan de sucesión o impulsar un modelo para el desarrollo del negocio. Sin embargo no es posible planificar todo el proceso de consultoría, ya que puede ocurrir que el consultor no pueda predecir las emociones y reacciones de los miembros de la familia.

Habilidades de Análisis de Negocio:

Una breve descripción:

Un análisis de «Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas» (DAFO) es una técnica útil que los consultores pueden implementar para entender las fortalezas y las debilidades del negocio, y para identificar tanto las oportunidades como las amenazas que enfrenta la empresa durante el proceso de sucesión. Los consultores de negocios deben saber que las fortalezas y debilidades a menudo son internas a la organización, mientras que las oportunidades y amenazas generalmente se relacionan con factores externos. El análisis de las fortalezas y debilidades del negocio y la predicción de su recurrencia cíclica es una de las habilidades que los consultores de negocios deben manejar para llegar a una sucesión exitosa de sus clientes. Esta habilidad permite a los asesores de negocios, identificar las influencias internas y externas sobre la transferencia de la propiedad de la empresa al sucesor.

Un ejemplo práctico:

> El consultor debe ser consciente de qué fuentes de información deben comparar y analizar en términos de personal, activos, mercados y competidores. Debe hacer un análisis DAFO, y también un análisis estratégico sobre el proceso de sucesión. Así mismo debe discutir las fortalezas y debilidades de la empresa con los miembros de la familia y también predecir cómo finalizará el proceso de sucesión.

Desarrollando esta habilidad:

El análisis de las fortalezas y debilidades del negocio ayudará a los consultores a conocer la información necesaria acerca de sus clientes. Una buena predicción para el futuro de la compañía podría hacerse seleccionando una referencia de incidentes similares ocurridos en el pasado.
Los motivos y las razones que sostienen las fortalezas y debilidades del negocio son otras formas de elaborar un pronóstico de recurrencia cíclica y de mejorar esta habilidad específica.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Habilidades para la conciliación familiar y laboral

Una breve descripción:

Podemos definir esta habilidad como la capacidad de equilibrar dentro de los negocios la propiedad y los intereses de la familia. Los conflictos familiares, los miembros no tan activos de la siguiente generación y algunos estilos de vida, son sólo algunos de los problemas más frecuentes que los consultores podrían enfrentar al tratar con las empresas familiares. La transición generacional es el mayor riesgo para el futuro de la empresa, y la gran mayoría de las familias en los negocios no logran lidiarla eficazmente. Muchos de los fracasos relativos al período de transición podrían evitarse mediante una preparación adecuada y exhaustiva por parte del consultor. Los asesores de negocios ayudan a los miembros de la familia a discutir asuntos, reparar problemas antiguos y desarrollar las herramientas necesarias para enfrentar los desacuerdos de manera efectiva.

Un ejemplo práctico:

> Los consultores de negocios deben encontrar el equilibrio idóneo entre 'familia' y 'negocio'. En este sentido se deben explorar todas las posibilidades y proponer el mejor plan para la sucesión y transferencia de la empresa familiar. Al mismo tiempo deben estar preparados para proponer una solución apropiada para la resolución de posibles conflictos interpersonales.

Desarrollando esta habilidad:

Los conflictos son un aspecto natural y predecible de la interacción humana, si bien, los conflictos internos de las empresas familiares tienen una complejidad especial y añadida ya que el conflicto puede haber comenzado años atrás. El consultor debe ser consciente de esta realidad y por tanto, desarrollar la capacidad de equilibrar el negocio, la propiedad y el interés de la familia. Al mismo tiempo debe ser capaz de trazar una continuidad con la estrategia de la empresa familiar y la estructura de propiedad después de la herencia y la transferencia. Esta habilidad específica podría ser mejorada y desarrollada optando por un curso específico de formación de Mediación. La experiencia previa y la práctica también son una buena oportunidad para que el consultor finalice con éxito la transferencia de la propiedad y de la gestión del negocio familiar.

Habilidades de comunicación:

Una breve descripción:

Podemos definir esta habilidad como la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales. Los consultores de negocios con excelentes habilidades de comunicación escrita, verbal y no verbal, facilitan el intercambio de información entre las personas dentro de la empresa. Las habilidades de comunicación pueden ser tan importantes para los consultores como la experiencia técnica.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Un ejemplo práctico:

El proceso de planificación de la sucesión incluye tanto el diálogo continuo como la búsqueda de soluciones a los incidentes críticos que puedan surgir a lo largo del proceso de sucesión. Los consultores de negocios deben estar preparados para dirigir estos procesos de comunicación y también para moderar el diálogo entre los miembros de la familia.

Desarrollando esta habilidad:

La comunicación efectiva es una de las habilidades de consultoría más efectivas e importantes. Los consultores de negocios podrían mejorar y desarrollar sus habilidades de comunicación con el fin de:
- Escuchar activamente a los miembros de la familia.
- Identificar las emociones de sus miembros.
- Resolver los conflictos existentes.

Habilidades de análisis y procesamiento de la información:

Una breve descripción:

El análisis y procesamiento de la información y de los resultados financieros de la empresa, es un proceso clave de recopilación y organización de la información para que el consultor pueda llegar a conclusiones fiables sobre el proceso de sucesión. El análisis de datos también permite que el consultor responda a preguntas, resuelva problemas, obtenga información importante y apoye el proceso de toma de decisiones. Al mismo tiempo este análisis puede mejorar sustancialmente la toma de decisiones, minimizar los riesgos y descubrir conocimientos valiosos que, de otro modo, permanecerían discretos. El proceso de sucesión es el reto más difícil y crítico que las empresas familiares pueden enfrentar, ya que la continuidad y estabilidad de los negocios familiares dependen de una planificación cuidadosa de la transición así como de la futura adaptación de la empresa y los miembros de la familia a las nuevas condiciones.

Un ejemplo práctico:

El análisis y procesamiento de la información permite al consultor resolver problemas, orientar la información importante y apoyar el proceso de toma de decisiones. Los consultores de negocios necesitan desarrollar estas habilidades con el fin de:
- Identificar qué información que está analizando es parcial.
- Llevar a cabo el reconocimiento y evaluación de datos contradictorios.
- Identificar datos poco fiables.
- Hacer suposiciones realistas.
- Desarrollar cadenas de razonamiento complicadas apoyadas en suposiciones y pruebas.
- Utilizar la intuición para alcanzar evaluaciones e interpretaciones defendibles.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Desarrollando esta habilidad:

¿Cómo puede el consultor mejorar y desarrollar sus habilidades de análisis de datos?

- Mediante la recopilación y el análisis de información.
- A través del conocimiento de la legislación vigente así como de las prácticas existentes en sucesión del negocio.
- Mediante la búsqueda de información sobre estrategias adoptadas por empresas similares.
- Mediante el esbozo de las necesidades básicas que deben cumplir las empresas familiares para lograr su supervivencia.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

La visión del propietario y de la familia

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Aclarar y definir la visión, los objetivos y las perspectivas que tienen los propietarios respecto al futuro de la empresa

- Identificar el rol que han adoptado en la empresa familiar después del proceso de sucesión

- Ser capaz de responder a los aspectos clave que permiten abordar el proceso de sucesión: ¿Cuáles son los objetivos personales mientras piensa (o no) en la transición empresarial? ¿Cuáles son los elementos clave del negocio? ¿Los propietarios quieren permanecer activos en el negocio, hacer una salida inmediata, o plantear una situación intermedia? ¿Los miembros de la familia se harán cargo de los problemas del negocio?

Unidad 3:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Aspectos clave para entender la visión y el futuro de la empresa:

Esta unidad sirve para facilitar que los consultores de negocios familiares compartan la visión que los propietarios y demás miembros de la familia han adoptado para el futuro de la empresa, así como el papel que cada uno ha adoptado en el posterior proceso de sucesión.

Visión para el futuro de la empresa:

a) ¿Continuará la empresa sus actividades en el mismo sector de actividad?

b) Si la respuesta de la pregunta anterior es «sí», ¿tiene el sucesor un plan para ampliar la gestión de la empresa y ha priorizado qué valor le dará a la nueva actividad?

c) Si la respuesta a la pregunta anterior es «no», ¿cuál será el nuevo subsector en el que la empresa desarrollará la nueva actividad?

Sucesor de la empresa:

a) ¿Tiene el sucesor de la empresa la preparación necesaria para administrar la empresa?

b) ¿Necesita de una formación específica?

c) ¿Durante cuánto tiempo el propietario conservará su participación en la gestión de la empresa y de qué manera?

Función del propietario de la empresa:

a) ¿Tiene el propietario de la empresa la intención de retirarse totalmente de la empresa?

b) ¿Está dispuesto a ayudar?

c) ¿Será el sucesor independiente durante los procesos de gestión empresarial?

Relaciones con los socios de la empresa:

a) ¿Tiene el sucesor de la empresa la intención de mantener los contactos con los socios de la empresa?

b) ¿Tiene el sucesor de la empresa la experiencia y la autoridad necesarias para continuar los contactos con los socios de la empresa?

c) ¿Tiene el sucesor de la empresa la intención de ir más allá de los clientes y negocios establecidos?

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Habilidades del sucesor de la compañía:

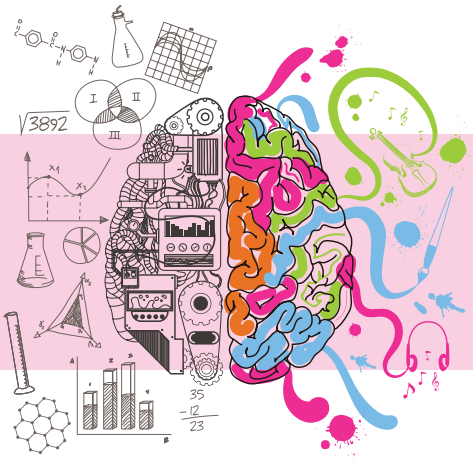
a) ¿Tiene el sucesor de la empresa la capacidad de equilibrar los problemas de negocio y familia?

b) ¿El sucesor de la empresa tiende a realizar cambios en relación con el papel y la posición de la empresa?

c) ¿Tiene el sucesor de la empresa cualidades de gerente que podría mostrar en la implementación de la estrategia de la empresa?

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



Alguna reseña:

- ¿Cuántos son el número de sucesores en la familia (uno, dos, etc.)?
- ¿Se han identificado los datos necesarios?
- ¿Se ha llevado a cabo un examen de la situación de la empresa hasta el inicio del proceso de transferencia?
- ¿Se ha llevado a cabo un pronóstico de las posibles opciones para el desarrollo futuro de la empresa?
- ¿Se ha definido el rol de los miembros de la familia para el cumplimiento del proceso de sucesión?
- ¿Están de acuerdo los distintos miembros de la familia en el proceso de sucesión?
- ¿Existe consenso entre los miembros de la familia con respecto al proceso de sucesión?

Explicación:

Este ejercicio específico pretende delinear la visión del propietario y de los miembros de la familia sobre el futuro de la empresa. Es muy importante que el consultor sepa claramente cuáles son los valores que los propietarios tienen para el futuro del negocio. Existen dos dimensiones que podrían diferenciarse en relación a la visión de los propietarios: su visión para la naturaleza del negocio, y su visión para la estructura de su propiedad. En cuanto al proceso de sucesión, el consultor debe comprender las interacciones entre la propiedad y la gestión. En una empresa familiar donde los propietarios también comparten los valores y las emociones de su familia, la gobernanza puede ser mejor considerada como un conjunto de relaciones entre la administración, los propietarios y la familia.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Abordar la dinámica intrafamiliar y su vinculación con aspectos psicosociales

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Apoyar a los propietarios de empresas familiares en la búsqueda de soluciones a problemas habituales, como el control del negocio, la apertura a nuevas ideas, la gestión de las emociones, el temor a la jubilación, la falta de autoestima, etc
- Facilitar que los miembros de la familia puedan hacer frente a cambios que permitan mejorar las relaciones familiares y empresariales
-

Unidad 3:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudios de casos para entender cómo y cuándo implementar habilidades específicas:

Utilizando una lista de posibles situaciones, se han seleccionado varios estudios de caso que permiten referenciar cómo los consultores de negocios pueden aplicar sus habilidades para manejar con éxito diversas situaciones relacionadas con la sucesión, abordando algunas cuestiones psicosociales que pueden afectar a los propietarios y miembros de la empresa familiar durante el proceso de transición.

1. Tener relación con propietarios que no están abiertos a las nuevas ideas que sus sucesores tienen sobre el negocio.
2. Tener relación con propietarios que sienten miedo o que renuncian a retirarse, provocando una transición del negocio muy difícil.
3. Apoyar a los miembros de la familia a entender y manejar sus emociones cuando no hay una buena relación con el propietario.
4. Involucrar a los miembros de la familia en el proceso de transición.
5. Gestionar las diversas demandas de los familiares en torno a la sucesión y las nuevas ideas de negocio.
6. Mejorar los procesos cuando la comunicación se vuelve difícil, se rompe o necesita ser mejorada.
7. Identificar cuándo un miembro de la familia no siente reconocido su papel en el negocio.
8. Hacer reflexionar a un miembro de la familia cuando sus visiones personales y/o profesionales no cumplen con las de la empresa.
9. Identificar si un miembro de la familia realmente quiere ser parte del negocio familiar o no y si es así, en qué medida.
10. Apoyar a un miembro de la familia que ha identificado una nueva área potencial de negocio.

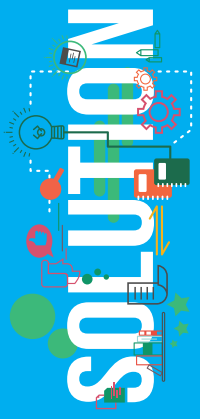
El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 1:

Ejemplo: Un enólogo de 65 años lidera su empresa en la tercera generación y quiere transferir el negocio a su hija. Para ello le otorga una posición de liderazgo mientras sigue siendo su superior. El enólogo fue informado por sus consultores de que una sucesión gradual promete mejores resultados. En principio, su hija se adapta muy bien a sus tareas y reconoce muy pronto el potencial de crecimiento de la empresa con la puesta en marcha de una tienda on-line, que permitirá llegar a más clientes sin tener que utilizar los canales de distribución tradicionales utilizados por sus predecesores. El padre, anclado en las tradiciones empresariales de la familia, rechaza el proyecto.

Solución:

El consultor debe desempeñar el papel de mediador entre el padre y su hija argumentando que la confianza es más importante que el futuro de la empresa. Por otro lado, es muy importante que el padre esté convencido de que es posible mejorar y modificar las estrategias tradiciones de comercialización. Por otro lado su hija debe ganar la confianza para garantizar que no se excluyen sus ideas innovadoras. Un mediador puede ayudar a facilitar que las emociones se transformen en soluciones racionales.



Elementos de evaluación:

Conflictos abordados:
- El miedo del predecesor al cambio.
- El temor del sucesor al estancamiento.

Habilidades aplicadas:

- Habilidades de comunicación.
- Habilidades psicológicas.

Lecciones aprendidas:

Si las emociones obstaculizan las decisiones racionales, un tercero neutral puede ayudar a encontrar compromisos. ¡La confianza es un factor muy importante!

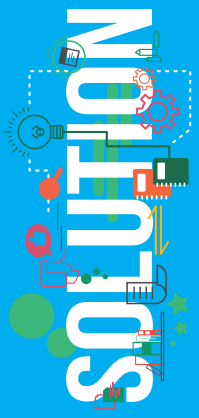
El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 2:

Ejemplo: El consultor financiero del propietario de un taller de carpintería, especializada en la producción de armarios, advierte que su cliente no ha planificado un proceso de sucesión dentro de su firma. El propietario de la empresa familiar y padre de tres hijos, parece estar demasiado ocupado en mantener viable financieramente el negocio en un contexto económico cada vez más turbulento. Cuando se le pregunta sobre la necesidad de afrontar la planificación de la sucesión, afirma que aún no es necesario porque todavía es capaz de dirigir la empresa.

Solución:

En este caso particular, el consultor preocupado por la planificación de la sucesión, puede incluir la cuestión de la sucesión en las discusiones sobre las reservas financieras o las cuestiones fiscales de la herencia. Por lo tanto, puede provocar en el propietario del negocio la necesidad de una planificación temprana al señalar sobre los problemas específicos que pueden surgir si no se planea la sucesión de forma apropiada.



Elementos de evaluación:

Conflictos abordados:
- El temor del sucesor a perder el control de la empresa.
- Tendencia del sucesor a descartar la planificación de la sucesión porque otras decisiones son más importantes para él.

Habilidades aplicadas:

- La resolución de conflictos.
- Habilidades de comunicación.

Lecciones aprendidas:

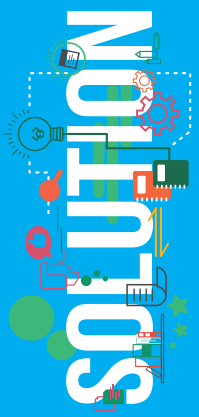
Al permanecer en su campo de especialización el consultor puede guiar al dueño de negocio reacio a planificar los problemas de la sucesión sin mencionar temas delicados como la edad o el fallecimiento.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 3:

Ejemplo: Un matadero que opera a nivel internacional, está constituido como una empresa familiar de cuarta generación dirigida por dos hermanos y sus hijos. Todos ellos están casados y mientras dos de sus cónyuges trabajan en diferentes posiciones en la empresa, sus parejas son amas de casa. Un conflicto surge cuando estas últimas usan automóviles propiedad de la empresa para actividades privadas. Se les acusa de beneficiarse de los recursos de la empresa.

Solución: Debe establecerse una diferenciación clara entre el negocio y la familia, especialmente en las situaciones descritas anteriormente. Los consultores deberían argumentar desde una posición neutral y mantener la confianza de todas las partes en conflicto. Es recomendable establecer un acuerdo detallado por escrito sobre el uso privado de los recursos y de los materiales propiedad de la empresa. En este caso particular, el acuerdo debe contener no sólo las reglas de cuándo y cómo utilizar los vehículos de propiedad de la empresa, sino también usar referentes concretos (por ejemplo, límites de combustible, límites de distancia, etc.) sobre los que todos los miembros de la familia pueden estar de acuerdo y que no ponen en peligro la estabilidad financiera del negocio familiar.



Elementos de evaluación:

Conflictos abordados:

- Uso de la propiedad de la empresa por miembros de la familia.
- Posible rivalidad entre los miembros de la familia.

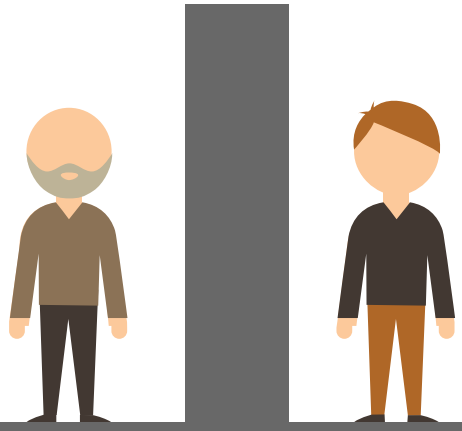
Habilidades aplicadas:

- La resolución de conflictos.
- Habilidades del mediador.

Lecciones aprendidas:

Para evitar futuros conflictos entre los miembros de la familia es recomendable establecer límites claros entre el negocio y la familia, y registrarlos en un contrato.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.



Estudio de caso 4:

Ejemplo: El conflicto familiar aparece cuando se trata de ejecutar una sucesión exitosa entre un albañil, propietario de su propio negocio familiar, y su hijo y sucesor. Aunque el hijo ya está trabajando en la empresa la comunicación entre los dos no es efectiva. Esta situación provoca graves problemas con los clientes y el negocio sufre pérdidas significativas.

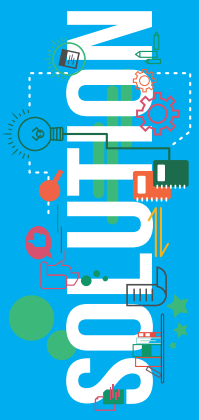
Solución: Cuando el predecesor y el sucesor ya están trabajando juntos en el negocio familiar, es muy importante establecer los primeros planes para llevar a cabo la transición. De esta manera, ambas partes pueden señalar cuándo y cómo se transfiere la responsabilidad y actuar en consecuencia. En un conflicto como el descrito anteriormente, el consultor debe facilitar que cada parte aporte y reflexione sobre escenarios concretos que permitan satisfacer sus necesidades y deseos, así como alentar la comunicación, reuniendo a predecesores y sucesores en terreno neutral y actuando como un mediador.

Elementos de evaluación:

Conflictos abordados:
- Falta de comunicación.
- Daños financieros a la empresa causados por conflictos familiares internos.

Habilidades aplicadas:

- Combinar la planificación de la sucesión con la resolución de conflictos.
- Habilidades del mediador.

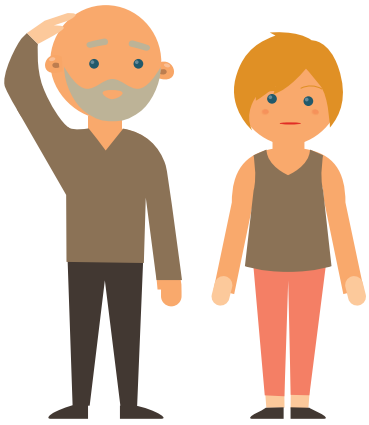


Lecciones aprendidas:

Un consultor tiene que saber cuándo es necesario presentar un plan completo para la sucesión y cuándo es mejor estimular la discusión solamente. En este caso, si el consultor presenta un plan concreto, ayuda a resolver los conflictos familiares internos.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 5:



Ejemplo: El gerente y propietario de una compañía de transporte internacional conoce de primera mano los posibles conflictos en un proceso de sucesión, ya que experimentó varios de ellos cuando heredó la compañía de su padre. Es consciente de que la planificación temprana es uno de los factores más importantes de una transición exitosa y quiere mostrar a su hija el negocio en una etapa temprana. Cuando ella tiene catorce años de edad, le enseña los fundamentos de la conducción de una carretilla elevadora y le paga pequeñas cantidades a cambio de ayudar en el negocio. A medida que la graduación de la hija se acerca, su padre no está seguro de cómo mantener el interés de la niña y cómo prepararla lo mejor posible para la sucesión del negocio familiar.

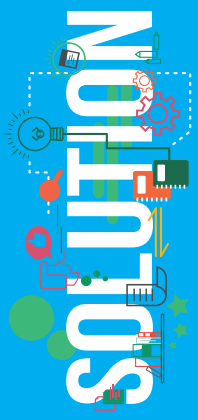
Solución: Los consultores deben tener un conocimiento muy profundo sobre la formación complementaria que permite que los empresarios sean capaces de dirigir y gestionar a medio y largo plazo una empresa. Asimismo un buen estímulo por parte del consultor sería alentar a sus clientes hacia la participación en redes donde los sucesores potenciales pueden unirse y apoyarse mutuamente. Si no existe tal red, puede ser interesante participar en algunas redes de clientes o proveedores.

Elementos de evaluación:

Conflictos abordados:
- Mantener el interés de posibles sucesores.
- Preparar a posibles sucesores.

Habilidades aplicadas:

- Conocimiento de una educación adecuada.
- Habilidades de trabajo en red.

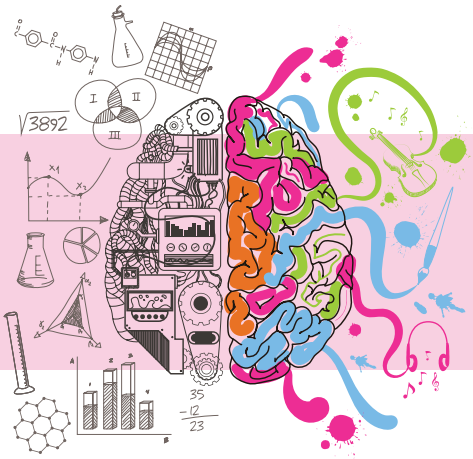


Lecciones aprendidas:

Mantener el interés de los sucesores potenciales y prepararlos para asumir el negocio son estrategias que deben ir mano a mano.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



1. Formación en comunicación y planificación de una discusión

Los cinco estudios de caso tienen en común que el consultor tiene que entablar una discusión con los miembros de la empresa familiar. Imagine que usted es el consultor en uno de los estudios de caso y que se está preparando para resolver el problema y reflexionar sobre la mejor solución. Nombre cinco argumentos que puede anticipar para elaborar una estrategia adecuada.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Alentar el cambio

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Demostrar los beneficios de una transición acertada así como las desventajas de no llevar a cabo una planificación efectiva

- Sentar las bases para favorecer una organización multigeneracional en la empresa que tenga en cuenta todas las visiones y necesidades de las personas involucradas

- Facilitar que los propietarios y miembros de la familia decidan si la sucesión o la venta es la mejor opción

Estudios de caso para comprender la importancia de la planificación de la sucesión:

Estos estudios de caso han sido seleccionados para simular ejemplos que los consultores de negocios pueden utilizar para explicar los beneficios de una planificación de transición efectiva, así como las desventajas de no llevarla a cabo.

Unidad 5:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 1:

Un artesano propietario de una pequeña empresa arraigada en estrategias tradicionales de gestión empresarial y perteneciente a una familia durante varias generaciones, donde el propietario al retirarse, tiene intención de que su hijo se haga cargo del negocio. Así es como funcionó con él y su padre y nunca pensó que iba a ser diferente con la próxima generación. Para conseguir este objetivo, apoyó a su hijo para el acceso a estudios superiores de Administración de Empresas, al tiempo que le instruyó sobre las claves del negocio de la artesanía. Planear la sucesión nunca le pareció necesario, sólo esperaba que su hijo regresara al negocio familiar y se hiciera cargo. Sin embargo, el hijo no se siente motivado a aceptar el papel del sucesor de la empresa familiar. Se siente infravalorado por hacerse cargo de un pequeño negocio que apenas lo mantendrá a él y a su familia en el futuro. A pesar de heredar el negocio familiar, él decide vender el negocio después de asumir el control.

Elementos de evaluación:

Aunque el dueño confiaba en su plan de sucesión, nunca trató de formalizar la transición discutiéndolo y acordándolo por contrato con su sucesor. Los consultores deben sensibilizar al predecesor para estos asuntos de manera oportuna. Lo mismo se aplica para el posible sucesor: si él/ella no quiere hacerse cargo de la empresa, él/ella tiene que decir esto lo antes posible. Un consultor debe buscar una conversación oportuna con posibles sucesores también.

Principales beneficios o problemas:

Este caso particular causará una venta apresurada del negocio de la familia, probablemente conduciendo a unas pérdidas cuantiosas para la familia.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 2:

A pesar de tener tres hijos a los que preparó para hacerse cargo del negocio, un granjero de lácteos ha hecho planes alternativos para el proceso de sucesión si ninguno de sus hijos muestra interés en el negocio. Un empleado de muchos años y jefe de operaciones financieras ha desarrollado una visión general ampliada del negocio y entiende los procesos internos y externos del negocio. Mucho antes de que sus hijos accedieran a la universidad, el granjero de lácteos entabló negociaciones con el empleado y discutió una compra de la empresa por parte de la gerencia en el caso de que sus hijos rechazaran la sucesión. Aún en el improbable caso de que tanto sus hijos como el empleado de muchos años se nieguen a hacerse cargo de la firma, el predecesor ya buscó una opinión experta sobre el valor de la empresa para estar preparado para una venta de activos. Por lo tanto, se ha asegurado de que al menos su familia reciba un valor equivalente al valor real de la empresa para perseguir sus metas futuras.

Elementos de evaluación:

Un consultor debe por lo menos crear conciencia de los beneficios de una planificación oportuna. Puede utilizar sus redes y proporcionar conocimientos expertos, ya sea por él mismo o por consulta externa, sobre cuestiones financieras y legales. Se recomienda asesoramiento en cada paso:

1. Preparación y capacitación de los futuros herederos.
2. Identificación y negociación con empleados adecuados.
3. Valoración experta de la empresa.

Principales beneficios o problemas:

El dueño del negocio familiar sigue siendo flexible y tiene planes alternativos para el proceso de la sucesión.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 3:

Una fábrica de producción de cuero es una empresa familiar de tercera generación liderada por un propietario de 52 años de edad. Como se considera capaz de dirigir su empresa en los años venideros, nunca se dedicó a la planificación de la sucesión. En un viaje de negocios tiene un ataque al corazón severo y tiene que ser hospitalizado en una situación muy crítica. En consecuencia, nadie tiene acceso a documentos importantes, cuentas bancarias, ni siquiera la llave de la oficina. Aunque es posible lograr el acceso a todos los datos necesarios y transferir el poder de decisión legal a la persona designada por el propietario, el proceso para hacerlo tarda dos semanas. Mientras tanto, el negocio experimenta graves pérdidas debido a la inacción inevitable.

Elementos de evaluación:

Incluso los eventos inesperados deben ser planificados por si pueden afectar y dañar a la empresa severamente. Los consultores deben crear conciencia sobre tales casos posibles y proporcionar información sobre la planificación de emergencia.

Principales beneficios o problemas:

Sin una planificación para responder ante situaciones de emergencia, la empresa no cuenta con un protocolo para operar a un segundo nivel de funcionamiento.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 4:

Cuando el dueño de una casa de automóviles sufre graves daños cerebrales durante un accidente de motocicleta, el consultor de la firma implementa el plan de emergencia que él y el propietario desarrollaron hace dos años. La persona designada por el propietario, tiene acceso inmediato a todas las transacciones bancarias y a los documentos del propietario. Él es capaz de liquidar los principales pagos pendientes para asegurarse de que las próximas entregas esperadas por sus principales clientes llegarán a tiempo. El gerente de la empresa tiene el derecho de tomar decisiones finales sobre asuntos de personal y puede contratar a los vendedores adicionales necesarios para la expansión planificada de la empresa en otros mercados locales.

Elementos de evaluación:

Las cuestiones jurídicas y financieras más importantes de la empresa están cubiertas por el plan de emergencia. Los consultores deben promover estos planes a sus clientes de manera oportuna. En algunos casos hay manuales proporcionados por las Cámaras de Comercio territoriales que ofrecen guías y recursos para la planificación de emergencia. El consultor también debe tomar medidas rápidas y proporcionar todos los detalles al representante legal del propietario o adoptar medidas por sí mismo.

Principales beneficios o problemas:

La firma sobrevive a la ausencia de su propietario con pérdidas mínimas debido a la planificación de emergencia cuidadosa y oportuna.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 5:

El hijo del propietario de una empresa de construcción mecánica asume el negocio familiar después de llevar a cabo estudios superiores en Ingeniería y Administración de Empresas. Sin embargo como la mayoría de las relaciones de negocios se asientan en la confianza entre el fabricante y sus clientes, muchos de éstos se llevan su negocio a un competidor local de la empresa. Ellos no conocen cuáles son las competencias del hijo y no quieren correr el riesgo de perder la calidad de los productos.

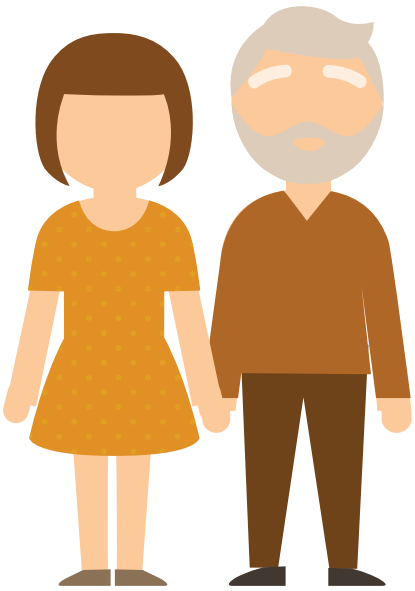
Elementos de evaluación:

Especialmente en las empresas que ofrecen soluciones altamente especializadas como es este caso, la confianza mutua entre el propietario y los clientes es un imperativo. Si un sucesor no señala su capacidad de igualar las necesidades de los clientes, los consultores pueden intervenir y ayudar al joven propietario dentro de este proceso de marketing proporcionando su experiencia y antigüedad.

Principales beneficios o problemas:

Si los clientes no pueden establecer una relación de confianza mutua con el sucesor de una empresa familiar, el peligro de perderlos es considerablemente alt.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.



Estudio de caso 6:

Desde que cumplió 16 años, la hija de un agricultor ha asistido a las reuniones con proveedores y clientes de su padre. Participa de forma activa en las negociaciones comerciales y, lo que es más importante, se familiariza con los principales contratistas de la empresa familiar. Después de finalizar sus estudios universitarios en Administración de Empresas y en Ciencias Agrarias, sucede a su padre y se hace cargo del negocio familiar. Debido a sus relaciones previas con los principales clientes, éstos están seguros de sus habilidades para llevar a cabo el negocio de una manera beneficiosa para ambas partes. El padre sigue proporcionando asesoramiento a su hija, pero no tiene que ser el que lidere las decisiones importantes.

Elementos de evaluación:

La confianza entre la dirección de la empresa y sus clientes ya está establecida antes de la sucesión real. Si hay un cambio planificado de la gerencia, se debe comunicar también a los clientes de la firma. En el caso de ser un empleado el que compra la empresa, el mismo proceso que se describe arriba debe ser implementado. Si un inversionista externo compra la empresa, el problema debe ser tratado con los clientes antes de la transición también. Los consultores pueden desempeñar el papel de mediadores en todos estos procedimientos.

Principales beneficios o problemas:

El proceso de transición fue allanado significativamente por los preparativos previos.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudios de caso para concebir la decisión de sucesión o venta:

Se ha incorporado esta colección de estudios de caso con el fin de ayudar a los consultores de negocios a apoyar a los propietarios a elegir entre los dos enfoques de la transición de negocios: la sucesión o la venta.

Estudio de caso 1:

El propietario de un negocio de alfarería ha proporcionado a su hijo mayor una formación muy exhaustiva para facilitar un recorrido exitoso en la transición hacia la dirección del negocio familiar. En un primer momento, asimiló los procedimientos y técnicas que fundamentan la manipulación de la cerámica así como el manejo adecuado de la maquinaria. Se instruyó sobre el mejor método de comercialización y transporte del producto. Finalizó sus estudios superiores de Ingeniería y de Administración de Empresas y después de un periodo de trabajo en la empresa familiar decide asumir el control del negocio. Aunque hay una oferta sustancial de un competidor local para comprar la empresa, el propietario decide retirarse de la negociación y facilitar la transición a su hijo.

Elementos de evaluación:

- Determinar la existencia y la idoneidad de un posible sucesor.
- Comparar los beneficios de una sucesión intrafamiliar frente a una oferta externa.

En la mayoría de los casos, los dueños de negocios familiares quieren transferir l
a propiedad en la familia. Un consultor debe evaluar todas las posibilidades y aconsejar en consecuencia. En este caso, un sucesor adecuado está disponible, pero debe ser verificado por el asesor si es económicamente recomendable rechazar la oferta externa. Hay que responder a dos preguntas:

1. ¿Es la empresa plenamente sostenible en el futuro?

2. ¿No sería beneficioso para la familia aceptar la oferta si excede el valor real de la empresa?

¿Sucesión o venta?

Si el sucesor está disponible y es adecuado resulta muy beneficioso rechazar ofertas externas para adquirir la empresa.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 2:

El hijo del propietario de una panadería, que debía ser el sucesor de su padre, regresa a casa después de estudiar Tecnología de los Alimentos. Como estaba planeado, comienza a trabajar en el negocio familiar pero después de algunas semanas decide que no quiere tomar el control y decide hablar con su padre. La discusión se convierte en una amarga disputa familiar. El padre teme por la continuidad de la empresa y su hijo está preocupado por la capacidad futura del negocio para garantizar su futuro económico y prefiere aplicar sus conocimientos en otro ámbito. El consultor de la empresa interviene como mediador en este conflicto. Después de buscar un posible candidato entre los empleados para comprar la empresa, deciden juntos que transferirán el negocio a uno de los empleados que ya tiene experiencia en gestión. El empleado acepta la oferta y por consejo del consultor se elabora un plan de salida de dos años para el predecesor. Él pasará sucesivamente las responsabilidades mientras que el comprador tiene la ocasión de aprender la dinámica del negocio.

Elementos de evaluación:

- Candidato designado para el rechazo de la sucesión.
- Búsqueda de candidatos alternativos.
- Revisión de un plan de sucesión.

El consultor tiene varias alternativas en casos como éste. En las disputas familiares puede actuar como un mediador entre los miembros de la familia o puede apoyar en la búsqueda de compradores adecuados, revisando el nuevo plan de salida.

¿Sucesión o venta?

La venta a un empleado conocido puede facilitar la decisión para los propietarios que temen por el trabajo de su vida, ya que garantiza que permanezca la visión de la empresa cuando ésta se vende fuera de la familia.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 3:

El proceso de sucesión en una pequeña agencia de publicidad fue planificado hace años: los propietarios, una pareja que heredó el negocio del padre del cónyuge, tienen dos hijos que están en disposición de hacerse cargo del mismo. El hijo mayor de 25 años estudió Diseño Audiovisual, la hija, que es dos años más joven, estudió Administración de Empresas en la especialidad de Marketing. El plan de sucesión incluye una salida progresiva para los padres durante los próximos tres años. Después de un año de haber asumido la responsabilidad del negocio, una empresa de la competencia provoca que no puedan mantenerse las cifras de negocio previstas. Después de una fuerte disminución en los ingresos, la familia tiene que decidir si aceptar la oferta de compra que el competidor ha hecho o reestructurar el negocio con la esperanza de luchar contra el intento de adquisición. Solicitan a su consultor financiero que les preste asesoramiento sobre la mejor decisión a tomar. El asesor aconseja a la familia que diversifiquen su actividad hacia la publicidad *on line*, ya que este segmento de mercado promete un ingreso estable y suficientemente alto con una estructura de costes más bajos. La familia decide rechazar la oferta del competidor.

Elementos de evaluación:

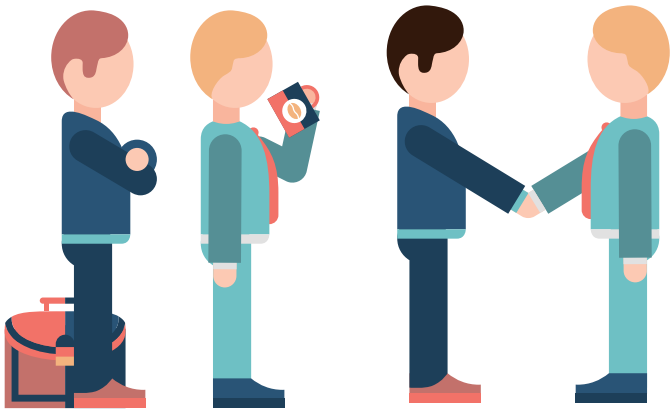
- Determinación de estrategias contra intentos hostiles de adquisición.
- Decidir entre la reestructuración y la venta del negocio familiar.

A menudo las empresas familiares son más pequeñas que sus competidores y tienen que adaptarse y reestructurar su idea de negocio cuando sus estrategias tradicionales ponen en peligro el negocio. Los consultores pueden proporcionar su experiencia en aspectos financieros y pueden evaluar ideas de reestructuración ya que tienen un punto de vista neutral que no está limitado por tradición o vínculos emocionales.

¿Sucesión o venta?

En este caso, el propio proceso de sucesión ya está asegurado y planificado. El problema fue tratar de frenar el intento de adquisición hostil. Minuciosos cálculos financieros y el conocimiento del mercado, son instrumentos imprescindibles para el consultor para proporcionar suficiente información y facilitar la toma de decisiones razonable.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.



Estudio de caso 4:

El propietario de una cadena de pizzerías que no tiene herederos ha sido contactado por su consultor bancario a la edad de 55 años, para discutir el futuro del negocio después de su jubilación. Teniendo en cuenta que está pendiente la negociación de nuevas líneas de crédito a largo plazo, el consultor aprovecha la oportunidad para abordar el problema de la sucesión. Con la ayuda del consultor, el propietario reflexiona sobre las siguientes alternativas:

- Seleccionar un candidato de sucesión adecuado entre sus empleados.
- Dividir el negocio en segmentos y facilitar a distintos compradores que accedan al mismo.
- Reestructurar el negocio mediante un sistema de franquicia.

La búsqueda entre los empleados de la empresa no tiene éxito, al igual que la búsqueda de posibles compradores. Se opta por un sistema de franquicia.

Elementos de evaluación:

- Sensibilizar sobre la necesidad de planificar la sucesión.
- Desarrollar y evaluar alternativas.
- Utilizar las redes de consultores para encontrar inversores externos.

A menudo los consultores son conscientes de la necesidad de planificación de la sucesión mucho antes que los propietarios de negocios familiares. En este caso, la cuestión debe ser abordada por el consultor y debe incorporarse al campo de su especialización.

¿Sucesión o venta?

Si no hay candidatos idóneos, el consultor deberá abordar la necesidad de seleccionar a un sucesor por otros medios. La estrategia a elegir dependerá en gran medida del negocio en cuestión.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 5:

El propietario de un negocio de venta de accesorios deportivos *on line* y con tres hijos, decide planificar el proceso de sucesión para tranquilizar la demanda de sus clientes. Convoca una reunión con sus hijos con el fin de conocer quién se hará cargo de la transferencia del negocio. Uno de sus hijos rechaza la posibilidad de ser un sucesor, mientras que los otros dos herederos muestran interés en asumir el negocio familiar. Dos conflictos surgen de esta situación:

1. El hijo que no quiere asumir el liderazgo de la empresa, reclama su derecho a que sus hermanos le compren su parte de la herencia. Sin embargo el dinero necesario para afrontar esta demanda no está disponible en las reservas de efectivo y la nueva deuda pondría en peligro el futuro de la compañía.
2. Los dos hijos restantes solicitan una garantía de reparto equitativo de las responsabilidades a repartir después de la sucesión.

El padre se pone en contacto con su asesor para mediar en este conflicto. Proponen el pago en cinco cuotas en los próximos cinco años para el hijo que se desprende de su herencia. Por su parte, los hijos sucesores serán los socios gerentes y sus responsabilidades se dividirán de acuerdo a sus habilidades individuales (uno de ellos es abogado y el otro estudió contabilidad y finanzas).

Elementos de evaluación:

- Mediar entre herederos sucesores y no sucesivos.
- Mediar entre dos sucesores con iguales derechos de herencia.

Los consultores de las empresas familiares necesitan habilidades firmes de mediación. En muchos casos se demanda una voz neutral que pueda diferenciar entre las necesidades de los miembros de la familia y las de la empresa.

¿Sucesión o venta?

Si el hijo no sucesor hubiera insistido en su pago inmediato y este pago hubiera excedido las capacidades de la empresa la venta de la empresa habría sido inminente.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Estudio de caso 6:

Un pequeño comercio de fontanería regentado por un propietario y su hijo viene manifestando una disminución de ingresos al tiempo que los costes de la empresa están aumentando. Cuando el hijo forma su propia familia, los ingresos no son lo suficientemente altos para mantener la estabilidad del negocio. En un intento de expansión fallido, el consultor financiero aconseja la venta de activos para rescatar el valor remanente de la empresa o buscar un inversor externo que favorezca la supervivencia del negocio. A través del apoyo de la Cámara de Comercio territorial y de la red de contactos del consultor financiero, los propietarios acuerdan fusionar su negocio con un inversor externo. El padre y el hijo seguirán ocupando puestos de dirección, pero el nuevo inversor será el propietario mayoritario de la empresa fusionada.

Elementos de evaluación:

- Estimar la situación financiera de la empresa.
- Asesorar al cliente y anticiparse a los conflictos que puedan producirse en caso de dimisión de alguno de los propietarios.

Los consultores deben ser realistas y en caso de duda aconsejar en favor de la empresa.

¿Sucesión o venta?

La declaración de bancarrota requiere dirección y supervisión. Cuando la única oportunidad para la supervivencia de la empresa es provocar que participen inversores externos, el consultor siempre debe aconsejar con intensidad en esta dirección.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Sucesión o venta: un breve cuestionario para ayudarle a apoyar la reflexión sobre la decisión:

Este breve cuestionario fue creado específicamente para consultores de negocios que vienen apoyando a los propietarios y demás miembros de la familia en la elección entre la sucesión o la venta de sus negocios.

Cinco áreas centrales a tener en cuenta al abordar la decisión entre sucesión o venta:

Disponibilidad de un sucesor adecuado

Una sucesión exitosa sólo es posible si se encuentra un sucesor idóneo entre los miembros de la familia o sus empleados. En esta situación el papel del consultor debería ser el de un facilitador en la toma de decisiones adecuadas así como el de asesor neutral al miembro de la familia que asumirá el control del negocio familiar. En caso de no existir un candidato adecuado el proceso de venta resultará inevitable.

Ejemplos de preguntas a considerar:

1. ¿Tiene el propietario hijos u otros parientes que sean sucesores adecuados?
2. ¿Hay un candidato idóneo entre los empleados de la empresa?
3. En ausencia de un sucesor adecuado, ¿hay inversores dispuestos a hacerse cargo de todo el negocio o de asumir una parte de la compra de activos?

Posibilidad de disputa legal entre los candidatos

Teniendo en cuenta el hecho de que muchas veces puede existir más de un candidato que decida asumir el control de la empresa, esta situación puede provocar un conflicto legal que podría perjudicar al negocio. Si no se puede negociar un reparto de responsabilidades y compromisos, como por ejemplo segmentar la empresa en sub-unidades viables que puedan funcionar como empresas independientes o dividir responsabilidades de gestión entre los herederos, la venta debe ser una opción a considerar que permita a los candidatos comenzar un negocio nuevo.

Ejemplos de preguntas a considerar:

1. ¿Hay más de un candidato para la sucesión?
2. En caso afirmativo, ¿tienen todos derechos legales para el negocio?
3. ¿Cómo lograr un compromiso que evite un posible conflicto legal?

La estabilidad financiera de la firma

La empresa de referencia debe estar provista de recursos para garantizar la permanencia del sucesor y su familia. Por lo tanto es muy importante verificar la estabilidad financiera de la empresa antes de la transición. En caso de existir dudas significativas sobre

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

la sostenibilidad de la empresa, el consultor debe recomendar una venta de activos, ya que en caso contrario el sucesor tendrá que vender en un momento posterior, con graves pérdidas.

Ejemplos de preguntas a considerar:

1. ¿El resultado empresarial es lo suficientemente equilibrado para proporcionar estabilidad para el dueño y su familia?
2. En caso afirmativo, ¿el proceso de sucesión garantizará este diagnóstico para el futuro?
3. ¿Cómo se vería afectado el precio de venta después de la sucesión?

El peligro de las fusiones y adquisiciones

Muy relacionado con la cuestión de la estabilidad financiera es el riesgo de las fusiones y adquisiciones. Los consultores deben comprobar si el negocio de su cliente es susceptible de ser adquirido o fusionado por sus competidores más importantes, ya que en determinados momentos de la transición, la empresa es más vulnerable a tales procesos. En esos casos, los consultores deben comprobar si existe algún competidor más potente que está viviendo un proceso de expansión y aconsejar la venta del negocio si una adquisición parece inminente e inevitable.

Ejemplos de preguntas a considerar:

1. ¿Existen posibles compradores potenciales de la compañía que podrían superditar la propiedad actual?
2. En caso afirmativo, ¿hay posibilidades de fortalecer la empresa frente a los intentos de adquisición?
3. ¿Cuánto costaría el proceso de resistencia y oposición hacia un potencial comprador del negocio?

Poner en peligro la visión del propietario

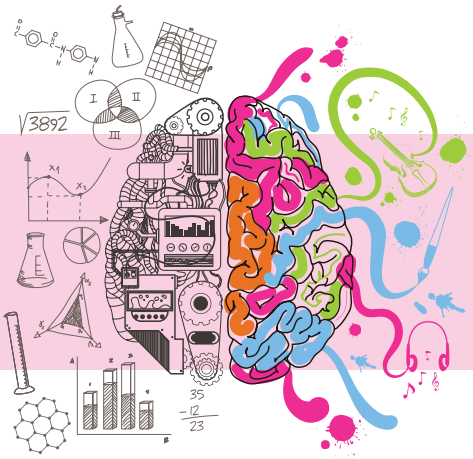
El consultor debe comprobar si el proceso de transición está provocando cambios en la visión que tiene el propietario de su empresa. En este caso el consultor debe informar al propietario y hacerle reflexionar sobre una posible venta de activos. Se recomienda esta decisión como la última opción y sólo optar por ella si todas las demás negociaciones fracasan.

Ejemplos de preguntas a considerar:

1. ¿Es muy importante la visión de la empresa para el propietario de la empresa?
2. ¿Puede ser inminente un cambio de filosofía de la empresa después del proceso de sucesión?
3. ¿Cómo se puede garantizar el compromiso con la visión anterior de la empresa y ser legalmente defendido después de la sucesión?

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



1. Apoyar con una planificación oportuna

Elija uno de los estudios de caso en la actividad 1 donde el proceso de sucesión no fue planificado de manera oportuna. Imagine el contenido del asesoramiento a prestar al propietario antes de que la situación se estanque. ¿Qué gestiones asumiría para aumentar la conciencia de los beneficios de una planificación oportuna? ¿Cómo puede utilizar su posición como consultor para superar la resistencia del propietario y otros miembros de la familia a planificar la sucesión? Proponga un análisis paso a paso.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Recursos adicionales: Páginas web, vídeos y blogs relacionados con el tema:

Μαθήματα από τον Damodaran σχετικά με την αποτίμηση της εταιρείας:
Https://www.youtube.com/playlist?list=PLUkh9m2BorqmSH1Y8QIYQ-0HnbWpHvBzf

Usted encontrará más información sobre el Enfoque del Valor Neto en la Sesión 19, mientras que las Sesiones 3 a 13 cubren el enfoque DCF, y las Sesiones 17 y 18 exploran la valoración múltiple discutida brevemente en la Unidad 1.

Extractos o citas de informes, publicaciones y otras fuentes que añaden valor:

"Existen colegios profesionales y Cámaras de Comercio que abordan cuestiones específicamente relevantes para las empresas familiares (en especial la sucesión). - Resumen de las Cuestiones Relativas a la Empresa Familiar.
Http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/08/familybusiness_study_en.pdf

Cada consultor debe comprobar si las Cámaras de Comercio estatales o territoriales proporcionan ayuda específica sobre cuestiones de sucesión.

"Existe una falta de concienciación de las empresas familiares sobre la importancia de una planificación oportuna que facilite la transferencia de negocios entre las distintas generaciones, resultando en procesos de sucesión mal gestionados que ponen en peligro la supervivencia de las empresas".
Http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/08/familybusiness_study_en.pdf

Referencias:

Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2011). *Understanding Family Firms: Case Studies on the Management of Crises, Uncertainty and Change.* New York: Springer Science & Business Media.
Brännback, M., & Carsrud, A. L. (2012). *Family firms: case studies on the management of growth, decline, and transition.* New York: Springer-Verlag New York.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2011). *Family Firms in Transition: Case Studies on Succession, Inheritance, and Governance.* New York: Springer Science & Business Media.

En estos manuales encontrará estudios de caso sobre las particularidades de los negocios familiares de cara a completar los ejemplos presentados en las Unidades 4 y 5. Especialmente el manual de Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2011) se centra en sucesiones y cuestiones de herencia.

Otros materiales:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
La página web Damodaran cubre los contenidos relacionados con las finanzas corporativas de forma pragmática.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Módulo 3:

Planificación de la sucesión intrafamiliar

Este es el módulo básico que permite a los asesores de negocios apoyar el proceso de sucesión desde una perspectiva empresarial y familiar, abordando cuestiones más técnicas, junto con posibles efectos psicológicos y dinámicas intrafamiliares que surgen a este respecto.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Adoptar una visión de futuro compartida

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Integrar y combinar las perspectivas y objetivos de los propietarios (por ejemplo, reducción del riesgo de negocio, fondos para la jubilación, control a distancia del proceso de sucesión y desarrollo del negocio, etc.), los "sucesores" potenciales (identificados de forma genérica/aproximada como dispuestos y capaces de impulsar el crecimiento) y los "no sucesores" (con interés en un negocio floreciente y el retorno de las inversiones, etc.) con miras a definir una visión compartida del futuro de todos los miembros de la familia involucrados en el negocio (directivos, empleados actuales y futuros, e inversores)

Unidad 1:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

El propietario, el sucesor y el no-sucesor:

Es fundamental para el consultor de negocios comprender estos tres factores principales al definir las visiones para el futuro de la empresa. Se abordan tres aspectos principales para cada uno de estos participantes en relación con la sucesión de la empresa familiar.

Introducción

Las perspectivas individuales del propietario, de los sucesores y de los no-sucesores sobre el futuro de una empresa familiar deben ser claramente articuladas, compartidas, probadas y eventualmente respaldadas por todos ellos. En cada caso, la creación de una perspectiva es un proceso primero a nivel individual y luego conjunto de todos los miembros de la familia, como una unidad involucrada en la empresa familiar a través de diferentes roles, con diferentes metas, expectativas y sueños.
Llegar a establecer una perspectiva compartida para el futuro de la compañía, en lo que al proceso de la sucesión implica, es una tarea familiar donde el consultor de negocio de la familia puede ayudar en la definición e integración de puntos de vista individuales en una visión compartida comúnmente aceptada. Los aspectos que se muestran a continuación son sugerencias que los consultores pueden tomar en consideración como elementos subyacentes y factores que tienen un impacto sobre los fundamentos principales de cada perspectiva personal. Deben ser considerados como indicadores que guían el proceso de consultoría, así como posibles fuentes de implicaciones en el desarrollo de una visión compartida.

La perspectiva del propietario: tres aspectos importantes

1. Supervivencia de la empresa familiar

La principal preocupación de cualquier empresario es la supervivencia de su negocio. En el campo de las empresas familiares, la supervivencia empresarial está obviamente relacionada con la familia como negocio familiar que es. El éxito o fracaso de la empresa familiar tiene eventualmente un impacto mucho mayor en la familia como una unidad en sí misma, que en cualquier otro tipo de negocio no familiar. Si la empresa familiar actual ha sido previamente transferida a una o más generaciones en el pasado, este hecho adquiere aún mayor importancia. El punto de vista del dueño del negocio familiar está fuertemente condicionado, lógicamente, por su preocupación por mantener el negocio vivo en primer lugar, evitando ser el que reciba la mala reputación de haber llevado a la firma familiar a la extinción. Así pues el propietario, muy probablemente, se centrará en la responsabilidad de pasar la antorcha a quien mejor pueda asegurar la supervivencia de la empresa, siendo ésta su principal prioridad y quedando los "cómos" y los "porqués" en un segundo plano.

2. Competencia de liderazgo y actitud empresarial de la siguiente generación

Estrechamente relacionadas con el aspecto anterior, la competencia de liderazgo y la actitud empresarial de la generación que se hará cargo de la empresa familiar constituyen una profunda preocupación para los actuales propietarios de empresas familiares.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Además, este temor va parejo con el recelo hacia los nuevos modelos de gestión y dirección de la empresa que es previsible que en un futuro cercano implemente la nueva dirección, teniendo todo ello un impacto en su propia visión.
¿En qué medida se mantendrá o cambiará la cultura de la empresa? ¿Cómo se absorberán o adaptarán los nuevos estilos de gestión y las actitudes empresariales en el futuro de la empresa "tal como el actual propietario y líder conoce y prevé para su futuro"? ¿Qué implicaciones están en juego cuando se llega a una visión compartida junto con la próxima generación, y cuál será el papel del propietario actual en estas cuestiones en el futuro? Esta última pregunta nos lleva al siguiente aspecto.

3. La autoridad de gestión y el papel del cesante (el propietario actual) en el futuro

Las relaciones de poder y los modelos de autoridad dentro de la empresa familiar cambiarán durante y después del proceso de sucesión. Al articular una visión personal para la empresa familiar, el dueño actual está probablemente proyectándose dentro de esa visión; está pensando en un papel activo para conseguir los objetivos de esa visión; un papel que a su vez implica un cierto poder y autoridad en el futuro cuando la próxima generación haya tomado el relevo. La visión del propietario debe hacer un balance de estos elementos, llevándolos a la ecuación con el objetivo de facilitar el desarrollo de una visión compartida entre los miembros de la familia que genere la mínima fricción posible y el máximo compromiso.

La perspectiva de los sucesores: tres aspectos importantes

1. Vivir y actuar a la sombra de la generación precedente

Cuando a los sucesores se les incita a definir sus propias expectativas, objetivos y sueños que dan forma y contenido a su propia visión para el futuro de la empresa familiar, se consideran a sí mismos como "sucesores", es decir, como aquellos que asumen una responsabilidad, una tarea, una misión "sagrada" en cierta medida que está indisolublemente ligada con el pasado, presente y futuro de la familia. Es una familia y un asunto de negocios al mismo tiempo. Estos sucesores basan sus visiones en el sistema familiar, cómo funcionan la familia y el negocio y cómo se modelan las interacciones y las relaciones entre los miembros de la familia. Por lo tanto, los sucesores piensan en su propia visión personal y en la visión asumida o expresada de la generación precedente como objetivos a ser satisfechos igualmente. Sin embargo, ¿hasta qué punto se considerará que los sucesores vivan simplemente a la sombra de la generación que les precede? ¿Cuán radical en la formulación de su visión debe ser un sucesor para obtener una identidad separada y, al mismo tiempo, preservar la armonía entre los miembros de la familia y el éxito de la empresa? Este aspecto conduce directamente a la siguiente cuestión, que trata del respeto como sucesor comprometiéndose a una visión compartida que tenga en cuenta sus propios enfoques.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

2. Ganarse el respeto

Estrechamente relacionado con el aspecto anterior, al formular su propia visión, un sucesor se enfrenta a la perspectiva de tener que obtener el respeto de todo el "sistema", lo que incluye familia, empleados, directivos, accionistas y clientes. Tendrá que gestionar muy probablemente aspectos/posiciones contrapuestos: cumplir con la visión de la generación anterior y actuar como el "perpetuador" de un legado, entregado a mantener una tradición, o luchar contra ciertos aspectos de esa visión y actuar como un renovador o "disruptor". Dicho de otra forma, se encontrará en una situación de "cambiar o continuar" el negocio, amplificada por la posible brecha de comunicación intergeneracional. Teniendo todo esto en consideración, el sucesor se tendrá que posicionar en una visión personal y diseñar una estrategia para ganarse el respeto y la aceptación de la familia y la empresa familiar al mismo tiempo.

3. Una filosofía de vida diferente

Esto puede sonar demasiado genérico o incluso trivial, pero las familias, como puntos de encuentro de diferentes generaciones, también pueden ser consideradas como crisoles o, más a menudo, como campos de batalla entre diferentes puntos de vista sobre cómo las cosas deben funcionar en la vida. Por esta razón, una visión para el futuro de una empresa familiar puede constituir una oportunidad perfecta para expresar diferentes puntos de vista sobre el modo de entender la vida, lo que finalmente afectará al negocio y a la familia y, sobre todo, servirá de vehículo para que las generaciones más jóvenes de sucesores construyan su propia identidad frente a la de la generación mayor. Por lo tanto, esta necesidad de expresarse se canalizará hacia la creación de una visión personal como parte de una visión compartida. Este es un aspecto importante y una oportunidad de implicación en el proceso de integración de visiones familiares para el futuro de la empresa familiar.

La perspectiva del no-sucesor: tres aspectos importantes

1. Exploración de la probabilidad o potencial para convertirse en sucesor en un futuro en la empresa familiar

Los no-sucesores en las empresas familiares no lo son por no estar involucrados en la empresa familiar: están involucrados, pero no son elegidos como tales o no están interesados en hacerse cargo de la empresa familiar. Cuando piensan en sus propias expectativas y sueños para la empresa familiar, también analizan una imagen futura de la misma y se imaginan en este escenario. Dependiendo de las razones por las que sean no-sucesores, explorarán la probabilidad y el potencial de convertirse en sucesores en algún momento futuro. Esta exploración está fuertemente condicionada, entre otras cosas, por la edad, el género, los antecedentes educativos y las relaciones interfamiliares. Estos mismos factores son también, probablemente, los que provocan su condición de no-sucesores.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

2. Anticipar futuros puntos de inflexión en la dinámica familiar
Los no-sucesores no desempeñan papeles de liderazgo dentro de la empresa familiar, pero están interesados en poder prever los cambios en la dinámica familiar que puedan surgir en el futuro, puntos de inflexión como puede ser la transferencia de la empresa familiar a la siguiente generación. Esto determina el estatus de relación con los "líderes" y el papel que desean tener en la empresa familiar como no-sucesores.

3. Expectativas de sintonía o conflicto de elementos de su propia visión con la visión de los sucesores potenciales

Los no-sucesores, estableciendo su propia expectativa de cara al futuro de la empresa familiar, y dependiendo de su posición dentro de la familia (pueden esperarse diferentes posiciones, por ejemplo, de una esposa o esposo no-sucesor, un hija o hijo, un familiar de segundo o tercer grado, etc.) y la empresa (empleado, gerente, antigüedad en la empresa, etc.), sopesan los elementos básicos de su propia visión con la visión de las personas que asumirán el poder (dirección) para que coincida o para hacerla coincidir con la suya. Por ejemplo, la esposa o el esposo del dueño actual de la empresa familiar tendrán una visión muy diferente de la que pueda tener un futuro sucesor, como un hijo o hija, y viceversa. La influencia de los no-sucesores debe tenerse muy en cuenta al analizar su perspectiva y su posición en la estructura de la familia y la empresa familiar.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Tres modelos de negocios utilizados para apoyar a los asesores:

Estos tres modelos de negocio persiguen tres objetivos básicos: el primero, identificar, averiguar cada perspectiva y empatizar con ella; el segundo, transmitir y debatir los "resultados" con la familia en su conjunto; y finalmente, trabajar codo con codo con la familia con el propósito de combinar e integrar los diferentes puntos de vista, expectativas y metas, en la medida de lo posible, hasta alcanzar esa 'visión compartida' del futuro.

El Modelo 'Circumplejo' de Funcionamiento Familiar
(Por Olson, D.H., Circumplex Model of Marital and Family Systems)

Breve descripción:

Como se ha descrito en varios estudios de investigación sobre la familia, no es posible entender un negocio familiar sin comprender primero a la familia que hay tras él. Las características y dinámicas de la propia familia involucrada en cada empresa familiar han sido siempre escasa o residualmente estudiadas. Mientras que tratamos el ámbito del negocio familiar como una cuestión particular, se requiere sin embargo toda una variedad de ciencias para estudiar la familia, por ejemplo, economía, sociología, emprendimiento, estudios de gestión, estudios de familia... El modelo propuesto proviene de las disciplinas de Psicología y Estudios de Familia, y el único propósito al que en principio atiende es ayudar al asesor de negocios familiares a identificar cómo funciona una familia, según el mayor o menor grado de satisfacción de dos parámetros:

- Adaptabilidad y Flexibilidad: por ejemplo, en qué medida la familia es flexible, entendiendo esto como la capacidad de adaptación al cambio y al crecimiento para acomodarse a nuevas circunstancias.
- Cohesión, por ejemplo, el grado de proximidad emocional entre los miembros de la familia.
-

Si evaluamos la familia a partir de estos dos criterios, esto es, por su grado de flexibilidad y cohesión (de un nivel alto a un nivel bajo respectivamente), el asesor puede hacerse una primera idea y una visión general del modelo con el que funciona la familia, y cómo sus miembros interactúan y se comunican entre ellos. Este conocimiento puede a su vez ayudar al asesor a entender mejor las dinámicas familiares que entran en juego en el proceso de creación de una visión compartida y, eventualmente, también los procesos de cambio en los planes de sucesión así como de la propia transmisión del negocio familiar a la siguiente generación. Sin haber comprendido en lo básico estos aspectos, será extremadamente difícil comunicarse con los miembros de la familia en lo concerniente a sus respectivos puntos de vista y a cómo puedan permanecer bajo el mismo techo de una manera que garantice la armonía y la continuidad del proceso familiar.

Como veremos a continuación, un grado de flexibilidad o cohesión demasiado bajo (o demasiado alto) constituyen, a su manera, obstáculos significativos para la creación y el fomento de una visión común del futuro de la empresa familiar. El asesor no tiene que

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

actuar como un terapeuta familiar, pero el uso este modelo le permite intervenir para tratar de establecer un equilibrio en el sistema familiar, concentrándose en el futuro de la empresa familiar como un patrimonio colectivo de toda la familia.

Cómo funciona el modelo:

Para empezar, cada uno de los parámetros ('Adaptabilidad/Flexibilidad' y 'Cohesión') es a su vez dividido en cuatro tipos de funcionamiento o comportamientos, que responden a un mayor o menor grado de cada parámetro. Los cuatro estilos de funcionamiento para la variable de 'Adaptabilidad/Flexibilidad' son 'caótico', 'flexible, 'estructurado' y rígido', y los respectivos para la 'Cohesión' son 'desligada', 'independiente', 'unida', y 'aglutinada'. Así, los grados de flexibilidad y cohesión familiar se estructuran de mayor a menor como se muestra en la tabla bajo estas líneas:

'Adaptabilidad/Flexibilidad	Grado	'Cohesión'	Grado
Caótica	Alto	Desligada	Bajo
Flexible		Independiente	
Estructurada		Unida	
Rígida	Bajo	Aglutinada	Alto

Empleando esta matriz básica, el asesor tratará de identificar qué tipo de funcionamiento en cada parámetro describe mejor a la familia en cuestión. Así podremos determinar si existe un elevado, medio o escaso grado de flexibilidad, adaptabilidad y cohesión que caracterice a la familia, definir cómo es la comunicación en el seno de la misma y saber cómo interactúan sus miembros..

Para que el asesor pueda asociar el funcionamiento concreto de una familia al estilo que le corresponda según cada criterio, tendrá que ver cómo son concebidos y tratados dentro de la familia el 'liderazgo', la 'disciplina', los 'roles' y el 'cambio' (en cuanto a la 'Adaptabilidad/Flexibilidad') así como las cuestiones de 'proximidad', 'lealtad', 'independencia/dependencia' e 'individuo versus colectivo' (respecto a la 'Cohesión'). (Por favor, consulte el 'ejemplo práctico' para conocer posibles formas de explorar el estilo de funcionamiento y para ver cómo desplegar el modelo).

Referencias:

Olson, D.H. (2000). Circumplex Model of Marital and Family Systems. *Journal of Family Therapy, 22,* 144-167.
Olson, D. (2011). FACES IV and the Circumplex Model: Validation study. *Journal of Marital and Family Therapy, 37*(1), 64-80.
Sanders, C., & Bell, J. (2011). The Olson Circumplex Model; A systemic approach to couple and family relationships. *InPsych, 33,* (1).

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Un ejemplo práctico:

Para poder trabajar con las dos variables aquí mencionadas ('Adaptabilidad/Flexibilidad' y 'Cohesión') e identificar el estilo correspondiente a la familia en cuestión, el asesor puede utilizar ciertos indicadores que le ayuden a asignar dicho estilo (ver la 'Lista de indicadores', más abajo). Es posible hacerlo a partir de la propia experiencia y el conocimiento adquiridos durante su período de colaboración con los miembros de la familia y con la empresa familiar, o iniciando un debate sobre estas cuestiones que le ayude a llegar a alguna conclusión. Evidentemente, entablar debates con los miembros de la familia acerca de cuestiones tan sensibles y delicadas no es tarea fácil, y el resultado depende en gran medida de las relaciones entre el asesor y los componentes del negocio familiar, y con el líder del mismo (por su influencia sobre el resto), así como el grado de confianza y sinceridad presente en la familia en su conjunto.

Bajo estas líneas se encuentra una lista de indicadores que pueden servir como puntos clave para identificar el tipo de funcionamiento correspondiente a cada familia según las dos variables tratadas. Pueden ser el objeto de preguntas planteadas por el asesor, o incluso ser usadas como punto de partida para un debate con los miembros de la familia, de manera que podamos atribuir un valor a cada indicador, como se muestra más abajo. Por ejemplo el asesor debería tratar de hallar la respuesta a preguntas como, "¿Cómo es el liderazgo en el seno familiar?", "¿Existe una falta de liderazgo o, al contrario, un exceso del mismo?", "¿Cuál es el grado de lealtad existente en la familia?", "¿Hay comportamientos que manifiesten disciplina estricta... o esta no existe siquiera?", etc. Las respuestas a estas preguntas ayudarán a situar los indicadores, en aras de inferir lo más correctamente posible el estilo de funcionamiento de la familia.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Indicadores para identificar el tipo de funcionamiento familiar

'Adaptabilidad/Flexibilidad'	*'Cohesión'*
Caótica *Indicadores* ***Liderazgo**: Escaso* ***Disciplina**: Errática* ***Roles**: Cambian radicalmente* ***Cambios**: Demasiados*	Desligada *Indicadores* ***Individuo/colectivo**: El 'Yo' prevalece* ***Proximidad**: Escasa* ***Lealtad**: Escasa* ***Independencia/dependencia**: Alta independencia*
Flexible *Indicadores* ***Liderazgo**: Compartido* ***Disciplina**: Democrática* ***Roles**: Compartidos* ***Cambios**: Cuando son necesarios*	Independiente *Indicadores* ***Individuo/colectivo**: 'Yo' y 'Nosotros'* ***Proximidad**: Moderada* ***Lealtad**: Moderada* ***Independencia/dependencia**: Interdependencia (pero la independencia predomina)*
Estructurada *Indicadores* ***Liderazgo**: A veces compartido* ***Disciplina**: Democrática pero restringida* ***Roles**: Mayoritariamente estables* ***Cambios**: Cuando son propuestos*	Unida *Indicadores* ***Individuo/colectivo**: 'Yo' y 'Nosotros'* ***Proximidad**: Elevada* ***Lealtad**: Elevada* ***Independencia/dependencia**: Interdependencia (la dependencia predomina)*
Rígida *Indicadores* ***Liderazgo**: Autoritario* ***Disciplina**: Estricta* ***Roles**: Estándares/sin cambios* ***Cambios**: Demasiado escasos*	Aglutinada *Indicadores* ***Individuo/colectivo**: 'Nosotros'* ***Proximidad**: Muy elevada* ***Lealtad**: Muy elevada* ***Independencia/dependencia**: Alta dependencia*

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Trabajando con los resultados obtenidos en este proceso, a partir de los cuatro estilos de funcionamiento de cara variable, debe ser posible cruzarlas e integrarlas hasta definir el modelo de funcionamiento familiar definitivo, fusionando ambos parámetros (flexibilidad y cohesión) ya que pueden acoplarse a través de sus respectivas tipologías.

Según los principios básicos del modelo, hay tres combinaciones o configuraciones diferentes de estilos de funcionamiento, y cada uno implica diferentes desafíos que debe afrontar una familia en la gestión de su propia evolución y desarrollo.

Configuración 1: Caóticamente desligada, caóticamente aglutinada, rígidamente desligada, rígidamente aglutinada.

Configuración 2: independiente y flexible, unida y flexible, independiente estructurada, estructurada y unida (la parte coloreada en la tabla superior).

Configuración 3: Caóticamente independiente, caóticamente unida, flexible desligada, flexible aglutinada, estructurada desligada, estructurada aglutinada, rígidamente independiente, y rígidamente unida.

Como subraya el modelo a través de su potencial metodológico y analítico, la Configuración 2, que funciona de manera 'Estructurada' o 'Flexible' en cuanto a 'Adaptabilidad/Flexibilidad', y de forma 'Independiente' o 'Unida' en cuanto a 'Cohesión', es la 'zona óptima' que representa un modelo más equilibrado de funcionamiento familiar. El potencial de la familia para funcionar como una unidad, con objetivos comunes y una visión común, respondiendo eficazmente a las necesidades y exigencias internas y externas, a los sueños, metas y esperanzas de los miembros de la familia, es en este caso extremadamente alto.

En la Configuración 3, el sistema familiar se enfrentará a grandes desafíos en el proceso de creación de una visión compartida y el mantenimiento de una apropiada interacción y comunicación. No obstante, una familia que presente este estilo o comportamiento cuenta con los cimientos adecuados para avanzar hacia un estilo propio de la Configuración 2, sobre todo si los miembros de la familia trabajan juntos para mejorar sus canales y capacidades comunicativas.

Finalmente, la Configuración abarca las combinaciones más problemáticas ya que en este caso la familia o bien está desligada o bien aglutinada, ya sea en un esquema rígido o caótico, sin grado medio. La creación de una visión compartida será tarea imposible. Aquí, los miembros de la familia tienen cada uno sus propias prioridades y no comparten nada o casi nada entre ellos, mucho menos una idea común para un proyecto familiar. Esto no significa que no existan negocios familiares que funcionen con este sistema. Pero incluso en esos casos, el trabajo de un asesor debería ir fuertemente apoyado por expertos en familia de otras disciplinas, para poder ayudar a la familia en múltiples aspectos.

Siguiendo el proceso de identificación del tipo de funcionamiento familiar a través de los dos criterios vistos, el asesor puede volver sobre sus pasos y revisar los indicadores y sus valores tal y como quedaron reflejados en las respectivas tablas. El objetivo debe ser ayudar a los miembros de la familia a estimular sus capacidades personales y comuni-

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

cativas, lo que les ayudará a cambiar la forma en que funciona la familia, abordando y superando las cuestiones clave que, según muestren los indicadores (por ejemplo, liderazgo, roles, proximidad dependencia, etc.) tengan una incidencia negativa en el proceso de creación de una visión de futuro compartida.

Formulando una visión

Una breve descripción:

Una visión compartida de la empresa familiar es la síntesis de las metas individuales que son primero articuladas, después abiertamente declaradas y debatidas y finalmente incorporadas en la creación de un espacio común de entendimiento y compromiso entre los miembros de la familia, cada uno en sus diversos roles como propietarios, gestores, sucesores previstos y en general miembros (involucrados o no) en el trabajo diario de la empresa familiar. Una visión compartida es, pues, una declaración de principios en nombre de los miembros de la familia (en particular propietarios del negocio, sucesores y no-sucesores), por la que proclaman que persiguen los mismos objetivos, que son conscientes de su interdependencia y de sus respectivos roles y responsabilidades.

Para llegar a una visión compartida, hay que empezar por conocer los sueños y las metas individuales. A partir de ahí, las cuestiones de interés (tales como inquietudes, elementos significativos, declaraciones, valores, ética, etc.) que emerjan cuando cada miembro de la familia articule sus propias metas deberán ser definidas, como lo serán los elementos básicos que constituyan la formulación de la visión compartida.

Después hay que elaborar esa formulación. No es tarea fácil, y se recomienda que sea llevada a cabo por una sola persona o dos como máximo, ya que contar con todo un grupo de «autores» resulta bastante difícil y puede ser contraproducente.

La finalidad de este modelo es sentar a todos los miembros de la familia en la misma mesa para que expongan abiertamente sus metas, sueños y esperanzas respecto al negocio familiar y respecto al conjunto de la familia en general. Todo el proceso amplifica la noción de la familia como un equipo, lo que supone el punto de partida para poder compartir cosas dentro de la familia basándonos en un sistema de respeto mutuo y reciprocidad. El proceso de formulación de esta 'declaración de principios' puede ser iniciado por la generación más veterana como parte del plan de sucesión, pero también como parte de cualquier planificación que implique una estrategia encaminada a formular esa visión, a definir los roles y atribuir responsabilidades para determinados aspectos de la planificación, y a considerar ciertas complicaciones y ramificaciones en que pueda incurrir el proceso.

Fuente:
Leslie Dashew, www.lesliedashew.com The Human Side of Enterprise.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

El modelo, visualmente:
No se necesitan plantillas ni láminas para llevar el modelo a la práctica. No obstante, ciertas posibilidades de cara a la organización del proceso, como la organización por parte de la familia de talleres de trabajo, deberían ser considerados. Estos talleres o reuniones deberán ser moderados por una o dos personas, que a ser posible correspondan a la generación más veterana y a la siguiente, al propietario, a los sucesores y a los no-sucesores. Será preciso contar con una pizarra para escribir cada tema según vayan surgiendo de cada miembro de la familia cuando estén exponiendo sus sueños y sus metas. Los pasos a seguir que se describen a continuación pueden ser objeto de distintas reuniones o talleres familiares.

Un ejemplo práctico:

> Elaborar la formulación de una visión compartida es un ejercicio para la familia y para el negocio. Lo ideal es que sea ejecutado con todos los miembros de la familia involucrados en el negocio presentes en un cara a cara. Esto no siempre es fácil de conseguir debido a conflictos o fricciones entre miembros de la familia, o a la forma en que ésta funciona, o al escaso o excesivo aprecio por la expresión de sentimientos abiertamente, o incluso por dificultades técnicas que impidan asistir en persona a una reunión, etc. Por lo tanto, y especialmente si tenemos en cuenta que ésta es una etapa crucial en la planificación y ejecución de la sucesión, el asesor debe explorar la viabilidad y el grado en que es posible llegar a un marco de confianza, diálogo abierto, respeto por la opinión ajena y diversidad para una familia en particular (Para ello, el Modelo 1 tal y como es descrito más arriba se ofrece al asesor, para ayudarle a adquirir un conocimiento básico acerca de cómo funciona una familia).

Fases y pautas para la formulación de una visión

Fase 1: Identificación de los sueños, metas y expectativas a escala individual

Durante esta etapa, todos los miembros de la familia deben articular y expresar abiertamente sus metas en cuanto a la empresa familiar así como sus sueños y expectativas en la medida en que hayan condicionado, estén condicionando o vayan a condicionar sus vidas actualmente y de cara al futuro. Una buena idea es que todos escriban sus ideas en un papel y las lean en voz alta ante los otros participantes. El modelo a seguir podría ser el de escribirse una carta a sí mismo hablando de su implicación en la empresa familiar hasta la fecha, todo lo que ha sucedido con ella y en qué medida se ha tomado parte en ello. Deben incorporarse los propios sentimientos, y cada autor podría concluir su "carta" exponiendo sus deseos para su propio futuro y para el negocio familiar. Finalmente, esta "carta" podría ser preparada y escrita en una etapa anterior, antes de la reunión familiar propiamente dicha.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Fase 2: Temas

Un miembro de la familia debe asumir la tarea de anotar todos los temas que vayan surgiendo en la etapa anterior. Estos temas pueden ser de distinta forma y naturaleza. Pueden aludir a conceptos más o menos tangibles o abstractos (por ejemplo, 'ganar dinero' versus 'llevar una vida más feliz', o 'tener más tiempo para la familia' versus 'la persona antes que el negocio', etc). Así, hay que precisar cuáles son las cuestiones más importantes que cada testimonio ha puesto de manifiesto, y exponerlas al mismo tiempo de manera que encajen como fundamentos básicos en la formulación de la visión común. En este punto, la persona encargada de recoger estas cuestiones e inquietudes debe tener presente que la visión común debe poder enunciarse de forma clara, concisa y directa, reflejando el proyecto de futuro de la empresa tal y como lo conciben y desean los miembros de la familia.

Ejemplos de temas que se entrelazan en la formulación de la visión compartida:

- El negocio familiar como legado para las próximas generaciones.
- Crecimiento, beneficio e introducción en nuevos mercados como compromiso de futuro.
- La diversificación y adaptación a las nuevas tecnologías es ineludible.
- El objetivo de aumentar y salvaguardar la armonía en paralelo al de la prosperidad.
- El apoyo a la nueva generación, proporcionándole opciones de futuro a través de la oportunidad de incorporarse al negocio familiar.

Etapa 3: Diseñar la formulación de la visión

Tras la recopilación de los temas expuestos a nivel individual, hay que diseñar el primer esbozo de la visión. En este punto debe estar claro que la formulación de la visión es la descripción de un "qué", en el sentido de lo que la empresa y su gente (la familia) quieren llegar a ser, y no debe atender al "cómo", que será recogido más tarde dentro de una formulación de misión.

Esta tarea debe ser encomendada a una o dos personas entre los miembros de la familia, que a ser posible representen a la generación más veterana y a la siguiente. Este diseño o esbozo puede ser breve o extenso; si es breve puede incluso caber en una frase (por ejemplo, "Ayudar a la gente a disfrutar de la vida; esa es la visión que tenemos de nuestro negocio y nuestra familia", o "Que en cada casa haya uno de nuestros productos"). Por otra parte, si es extenso puede abarcar un párrafo de tamaño medio o largo. En cualquier caso, el enunciado de la visión no debe exceder de media página.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Consejos para diseñar una buena formulación de la visión (para a continuación enunciarla como una declaración y transmitirla a la familia):

- Elija las palabras cuidadosamente y trate de decir mucho con poco.
- Piense a largo plazo, no pierda de vista el panorama en su conjunto. Que los árboles no le impidan ver el bosque.
- Incluya todos los principales temas recopilados y sintetícelos en una idea global, como si pintara un cuadro.
- No sea demasiado específico, ya que eso limitará la posibilidad de ser flexible en el futuro.
- No sea demasiado genérico, por ejemplo "nuestra meta es tener éxito y vivir con prosperidad"; una vez más, transforme temas en visiones.
- Piense en la naturaleza del negocio y en lo que representa para la familia, y en la imagen de él que la familia quiere dar al resto del mundo así como de puertas adentro.

El borrador de la formulación de esta visión debe ser difundido entre la familia, y cada miembro debe en su turno revisarlo cuidadosamente y hacer sugerencias. Una vez editado, este diseño debe ser re-revisado por el grupo en su conjunto, de manera abierta y cooperativa. La versión final debe ser entonces 'examinada' por los miembros de la familia, con el asesor activamente involucrado en el proceso. Este proceso es descrito en la siguiente sección (Modelo 3 – Pruebas de choque a efectuar sobre la declaración (enunciado, afirmación, formulación, enunciación, título...) de la visión compartida (ensayo y error)).

Importante:

Habitualmente, el proceso de formulación de una visión compartida no es un ejercicio puntual para la familia. Pueden ser necesarios varios encuentros, formales o informales, para llegar al resultado final. Además, todo depende de cómo sean las relaciones entre los miembros de la familia, el grado de autoridad que ejerza la generación más veterana, la flexibilidad o rigidez de la familia como un todo, la estructura de la familia -por ejemplo nuclear o extensa-, etc. Sin embargo, las cuatro etapas del modelo pueden ser aplicadas en cualquier caso. Lo importante para el asesor es que a lo largo del proceso, la duración, las fricciones producidas, los obstáculos y las posibles vías muertas o la ausencia de todo lo mencionado deben ser seriamente consideradas como variables determinantes para el éxito del ejercicio.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Pruebas de choque a efectuar sobre la declaración de la visión compartida

Una breve descripción:

Este es un modelo conciso y complementario del anterior que entra en acción en el proceso de formulación de la visión compartida, como resultado de la colaboración y creación conjunta por parte de los miembros de la familia. Se trata de verificar la declaración de la visión compartida haciendo preguntas a los familiares para comprobar si las 'respuestas' que aporta dicha declaración reflejan y se compadecen con los sueños y propósitos personales, o hasta qué punto esa declaración llega a motivarles para trabajar en pro de los objetivos proclamados. Si los resultados de esta prueba para cada miembro de la familia son negativos o insatisfactorios, llega la hora de editar y adaptar. Si los resultados son positivos y satisfactorios, el proceso de planificación puede empezar.

Si bien el asesor de negocios puede ejercer una función de apoyo en el modelo anterior, proporcionando a la familia una estructura, objetivos y consejos para mejor acometer el proceso de formulación de la visión, en este caso el asesor debe asumir un rol más activo como moderador de la fase de prueba y colaborando estrechamente con la familia hasta elaborar su declaración. El asesor debe introducir criterios y condiciones (técnicas, financieras, externas/internas, gerenciales...) en la ecuación para poder justificar y validar la visión de la familia como algo viable y, por encima de todo, compartido por todos sus miembros.

El modelo afronta la moderación de un debate entre los familiares sobre la declaración de visión común formulada; un debate que debe girar alrededor de un conjunto de preguntas que confronte la declaración común con sus propias metas, sueños y expectativas particulares. Según sean los resultados de esta prueba, la declaración deberá quedarse como está o ser reajustada en lo necesario, como sea acordado por la familia.

Un ejemplo práctico:

> Para comprobar la idoneidad de la declaración de visión compartida para todos los miembros de la familia y la medida en que refleja las metas y esperanzas de cada uno acorde con los del resto, el asesor les propondrá un conjunto de preguntas a responder de forma individual y que sustenten posibles deliberaciones para reajuste o adaptar el documento de visión compartida. Los familiares pueden sugerir más preguntas que consideren importantes durante la fase de prueba. El asesor puede ayudarles a articular los diferentes temas para incluirlos en el cuestionario. A continuación cada miembro de la familia responderá por escrito a las preguntas; las respuestas deben ser cortas y acompañadas de una breve explicación, evitando un simple "Sí" o un "No". Es importante que todo participante sea tan honesto consigo mismo como le sea posible. El objetivo es comprobar si la declaración es realmente capaz de inspirar y motivar.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

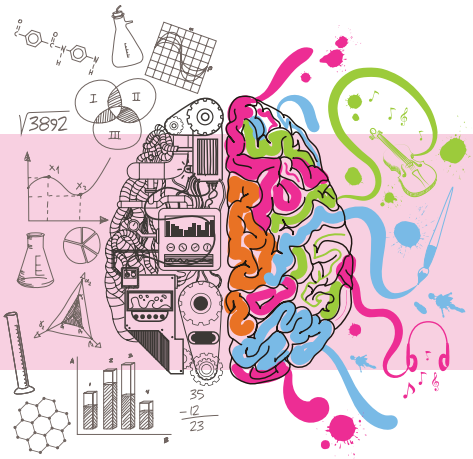
Una vez que se hayan recogido todas las respuestas, el asesor, haciendo las veces de moderador, puede dar paso a un diálogo abierto acerca de los asuntos que hayan surgido, ya sea para justificar y legitimar la declaración de visión compartida o para identificar incongruencias con las consideraciones y objetivos particulares. En este último caso, con ayuda del asesor, las cuestiones que provengan de algún familiar a título particular deben ser examinadas, como si fuesen los propios cimientos de la visión compartida. Los familiares y el asesor trazarán entonces las conexiones entre las respuestas dadas y los puntos específicos de la declaración compartida. Tras reajustar ésta, hay que clarificar aquellos aspectos respecto a los cuales las respuestas de uno o varios de los familiares colisionaban. El "cambio" puede abarcar desde la sustitución de un par de palabras hasta la reformulación completa de un pasaje que la prueba haya delatado como dudoso o poco claro.

Ejemplos de preguntas para los miembros de la familia:

- ¿La declaración refleja las principales fortalezas de la empresa?
- ¿La declaración refleja y utiliza las principales fortalezas en cuanto a los recursos humanos disponibles?
- ¿Cómo cambiarían las cosas para mí si la visión se fuese poco a poco haciendo realidad?
- ¿Mis expectativas a título personal conectan con las de los otros miembros de la familia, tal y como la declaración está formulada?
- ¿Hay algo excesivamente ambiguo o confuso en la declaración?
- ¿Me motiva la declaración? ¿Es algo que yo verdaderamente quiera ayudar a conseguir?
- Leyendo la declaración, ¿puedo verme reflejado en ella, con el papel que quiero desempeñar? ¿Cuánto se aproxima éste al que me reserva la declaración, respecto a los de los demás?
- Si estuviese buscando un buen trabajo, o quisiera cambiar de carrera, ¿una declaración como esta me haría querer entrar en el negocio?
- ¿Me sentiría cómodo y orgulloso si tuviese que proclamar esta declaración ante alguien a quien aprecie, si fuese necesario?
- ¿Es esta declaración compatible con mi imagen de mí mismo y con mi identidad personal y social?
- ¿Estaría satisfecho de transmitir esto como legado a otra generación?
- ¿La declaración resulta clara pero no demasiado rígida, de manera que pueda ser flexible ante futuras revisiones, como un documento vivo y no "grabado en piedra"?
- ¿Hay en ella alguna palabra o expresión que me gustaría cambiar? ¿Cuál es/son, y qué sugerencias tengo?

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



1. La visión compartida promueve el rendimiento de la empresa
Por John E. Neff

Breve descripción:

A través del enlace bajo estas líneas, acceda al artículo escrito por Neff y comience su 'entrenamiento'.

https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4436804/ - __sec5title

Haga clic en la pestaña 'Go to:', al comienzo de la sección "Abstract" a la derecha. En la lista desplegable que aparecerá, seleccione 'Materials and methods'. Baje un poco más hasta la sección 'Shared vision'. Lea el epígrafe con atención.

Ahora trate de dar sus propias respuestas a las siguientes preguntas usando la opinión del autor (tome una hoja en blanco y coteje sus respuestas con la fuente). Por supuesto, es recomendable leer el artículo completo:

A. Una visión compartida es.....
1.
2.
3.

B. Una visión compartida inspira a toda la organización para .....

C. Por favor, cite tres de los cinco aspectos en los que una visión compartida puede tener un efecto positivo de largo alcance sobre una organización.
1.
2.
3.

D. ¿Cuál sería el principal beneficio de una visión compartida para los familiares implicados en la empresa?

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Construcción de la estrategia y el plan de sucesión

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Poner en práctica las más sólidas habilidades con que debe contar un asesor de negocios para poder desarrollar un plan de sucesión claro y exhaustivo que concilie todas las facetas, tales como la visión compartida de la familia y del negocio, la estabilidad de este último y las dinámicas intrafamiliares que hemos mencionado en anteriores unidades

Unidad 2:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Diferentes enfoques para planificar la sucesión:

La primera actividad de esta unidad se centra en la identificación de diferentes enfoques del plan de sucesión, basándonos en distintos trabajos sobre sucesión empresarial o de diferentes compañías (por ejemplo Deloitte, Manpower, etc.). Estos enfoques distinguen entre sucesión de la propiedad y sucesión de la gestión. Cada enfoque incluye referencias a las acciones previstas en el plan así como indicadores de seguimiento.

El éxito del Plan de Sucesión en el Negocio Familiar: Los Diez Principios Clave

El vigente líder del negocio familiar, el resto de familiares y el equipo directivo necesitarán emprender un diálogo sincero y abierto acerca de todo lo relacionado con la sucesión. Este proceso puede conducirse a través de diez principios (Bhalla, V y Kachaner, N, 2015).

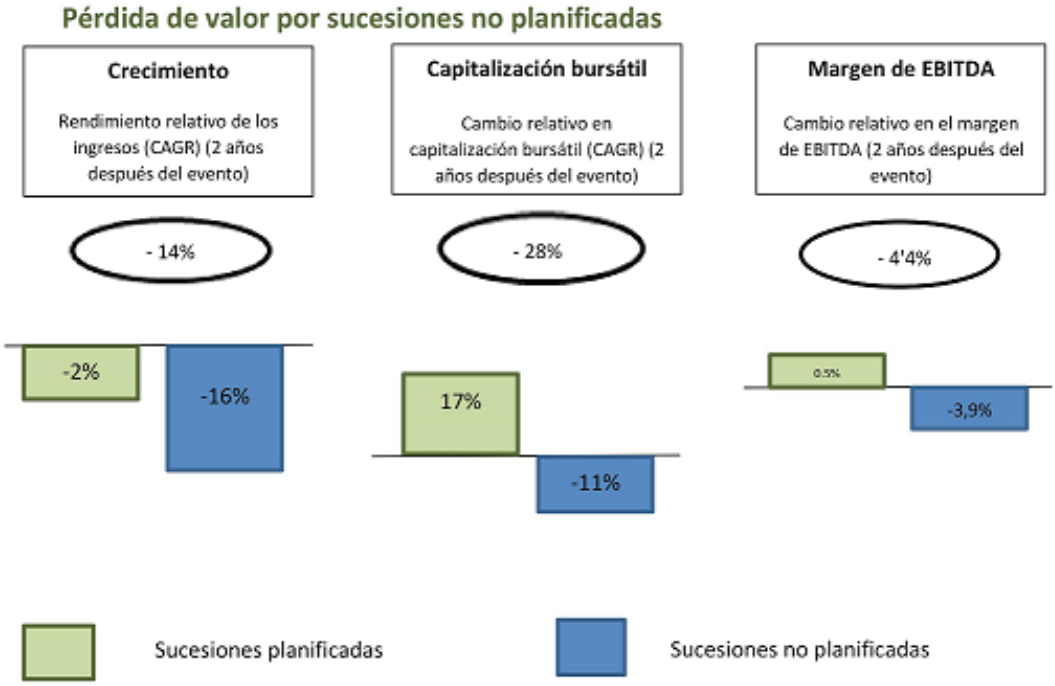
Una breve descripción:

En un reciente estudio del Boston Consulting Group, una serie de líderes de negocios familiares posicionaron el tema de la sucesión como la segunda cuestión más importante para ellos, únicamente superada por el mantenimiento del consenso entre los miembros de la familia acerca de las los asuntos más cruciales, una cuestión también sumamente relacionada con la anterior. Pero no obstante, el estudio demostró que más del 40% de las empresas familiares no estaban preparadas para la sucesión en la pasada década.

Las consecuencias de no tratar adecuadamente la cuestión de la sucesión a pesar de su evidente importancia pueden ser profundas; un vacío de poder y los conflictos que de ello deriven pueden socavar significativamente el rendimiento de una empresa. En efecto, una sucesión mal planificada está entre las principales causas de pérdida de valor en el ámbito de los negocios familiares.

La investigación del BCG arrojan luz sobre cómo este problema puede mermar los ingresos, el valor de mercado y los márgenes de beneficio. Se detectó un diferencial del 14 por ciento en el crecimiento de los beneficios a lo largo de dos años al comparar negocios con sucesiones planificadas y no planificadas.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.



Fuente: Estudio del BCG de más de 200 sucesiones entre 1995 y 2014.

Para planificar una sucesión tranquila, hay que empezar por asumir que será una de las transiciones más complicadas por las que haya de pasar una empresa familiar. La familia también debe aceptar que nunca es demasiado pronto para empezar a hablar de la sucesión y que el precio de una mala sucesión no puede ser sino catastrófico. Estas dificultades obligan a que cada miembro de la familia deba concentrarse mucho en esta planificación, prestándole toda su atención en más de una ocasión. Así, se han determinado diez principios que aumentan las posibilidades de éxito en una sucesión.

Un comienzo temprano. Las familias suelen dudar a la hora de planear la sucesión debido a la incertidumbre respecto a cómo los intereses, opciones y decisiones de sus propios miembros se desarrollarán a lo largo de los años. Pero a pesar de ello la planificación debe empezar lo antes posible. Puede que las cosas cambien sobre la marcha pero muy frecuentemente un directivo puede anticipar posibles coyunturas en que la familia se verá envuelta. Al pensar en estas coyunturas o escenarios hipotéticos hay que considerar la cantidad de descendientes que aporta la siguiente generación y si los mismos están interesados en el negocio familiar como trabajo a tiempo completo o parcial, o puramente como una inversión. También hay que tener en cuenta cómo un matrimonio o una defunción repentina pueden afectar a la situación. Es importante planear una sucesión y un desenlace que sean versátiles y puedan adaptarse a cualquier coyuntura previsible.

Sentar las expectativas, la filosofía y los valores por adelanto. Aunque en general estos suelen ser aspectos centrales en la problemática de los negocios familiares, constatamos que es en la planificación de la sucesión cuando se vuelven absolutamente esenciales y deben ser atendidos por adelantado, incluso si la mecánica propia de la sucesión llega

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

más tarde. Las empresas familiares que prosperan y triunfan a través de distintas generaciones son los que se asientan en una filosofía básica y un conjunto de valores asociados no tanto a la generación de riqueza como a la idea de un propósito final y a un sentimiento de comunidad y pertenencia.

Mucho antes de que tomar decisiones acerca de potenciales sucesores, la familia debe ponerse de acuerdo respecto a temas fundamentales como si la unión familiar será prioritaria frente a los beneficios, si todas las ramas de la familia tendrán igual derecho de propiedad y voto en la toma de decisiones y si éstas se fundarán exclusivamente en el mérito y en lo que sea mejor para el negocio. Estos principios rectores marcarán también las decisiones más específicas.

Entender las aspiraciones individuales y colectivas. Entender las aspiraciones de los miembros de la familia, individual y colectivamente, es crucial para definir el proceso sucesorio adecuado. Los responsables del proceso deben reunirse con los familiares y comentar cuáles son sus propias aspiraciones respecto a su implicación en la empresa. Por ejemplo, ¿quiere una persona trabajar en el negocio -o liderarlo- o bien prefiere dedicarse a otras labores filantrópicas que desarrolle la familia? ¿U optará por seguir su propio camino lejos del negocio familiar? Las aspiraciones colectivas pueden erigirse a partir del esfuerzo por establecer una filosofía y valores. ¿Quiere la familia que su compañía sea la mayor de su sector? ¿Es primordial que la compañía permanezca en manos de la familia, o ésta prefiere ceder la gestión en los próximos años? Comprender estas aspiraciones ayuda a gestionar las expectativas y definir las prioridades en el proceso sucesorio.

Valorar con independencia qué es lo mejor para el negocio. Aunque algunos familiares no distingan entre los intereses de la familia y los del negocio, en realidad la decisión óptima desde el punto de vista empresarial puede diferir de lo que los familiares pretendan para ellos. Esta diferencia hace que sea esencial considerar qué es lo mejor para el negocio independientemente de las preferencias de la familia en el momento de planificar una sucesión. Así pues, es importante concebirla desde una perspectiva puramente empresarial antes de tomar ninguna medida basada en las preferencias de la familia. Esto permite a los directivos deliberar sin tapujos ni cortapisas respecto a los tratos y negociaciones que deban hacer y en los que hayan de ponderar prioridades enfrentadas.

Desarrollar ampliamente las capacidades del sucesor(a). Una empresa familiar debería invertir en formar al sucesor y prepararle para el liderazgo. Esta formación debe comenzar a una temprana edad, incluso antes de cumplir los 18 años.

El reto de dirigir una empresa familiar es incluso mayor que el que afrontan los responsables de otros tipos de negocio. Además del liderazgo y el espíritu emprendedor, el sucesor necesita desarrollar valores conformes con las aspiraciones familiares y su función social, y capacidades que sean propias y representativas de la administración de esa empresa. Dada la creciente complejidad de los negocios en el siglo XXI, a menudo es muy recomendable que los sucesores potenciales adquieran experiencia fuera de la empresa familiar para ampliar la perspectiva y abrir la mente.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Algunas de las empresas familiares mejor gestionadas han establecido estructuras de carrera interna para sus propios miembros equiparables a los mejores sistemas de gestión del talento y desarrollo de capacidades a escala mundial.

Diseñar un proceso de selección claro y objetivo. Una empresa necesita definir un proceso de selección para implementar su modelo de selección, independientemente de que la idea sea designar a un sucesor de entre los miembros de la familia exclusivamente o se contemple la posibilidad de contar con ejecutivos ajenos a la familia. El proceso debe basarse en criterios establecidos y definir con claridad los roles entre los administradores familiares y los gestores del negocio, especificando quién dirigirá el proceso, quién propondrá candidatos y quién tomará decisiones.

Es especialmente importante comenzar pronto si son muchos los familiares a tener en cuenta o si es posible dividir el negocio para satisfacer distintas aspiraciones de liderazgo. Para alcanzar una perspectiva objetiva en la cual los miembros de la siguiente generación tengan el mayor potencial de liderazgo, ciertas familiar han contado con el apoyo de asesores externos para la evaluación de capacidades y la gestión del proceso selectivo.

Es importante señalar que este proceso, si bien es de importancia capital, es el sexto punto de esta relación. Los apartados del uno al cinco son prerrequisitos que hacen más sólido y eficaz el propio proceso selectivo.

Encontrar formas creativas de compaginar las necesidades del negocio y las aspiraciones de la familia. Dar con el equilibrio adecuado entre ambas facetas puede ser complicado. Para afrontar esa complejidad, a menudo se precisan enfoques creativos más allá del clásico planteamiento ejecutivo-unipersonal.

Por ejemplo, el jefe de una empresa cliente del BCG dividió su consorcio en distintas compañías para que cada una fuese dirigida por uno de sus hijos; la división se desarrolló sin asperezas y de una forma planificada y transparente. Más allá de ayudar a los familiares a satisfacer sus aspiraciones, una división planificada como esta puede potenciar el valor del negocio. Otro cliente ampliaba sistemáticamente las secciones de su empresa y aprovechaba para asignar cada nueva área a un miembro de la familia, asegurando así que varios de entre ellos ostentaran una parcela de la dirección del negocio.

Acceder a un puesto exclusivo no es la única forma en que un familiar puede contribuir al negocio o ayudar a la familia a ser fiel a sus valores. Como alternativa, también pueden formar parte del consejo de administración, llevar una oficina o encargarse de las actividades filantrópicas.

Ganar credibilidad mediante una transición progresiva. Los sucesores deben asentar su credibilidad y autoridad a través de una transición de liderazgo que comprenda unas etapas bien definidas. Pueden empezar por observar y aprender de los ejecutivos veteranos acerca de su día a día, sus prioridades y modos de obrar. A continuación, es aconsejable trabajar como jefe de operaciones, gestionando las mismas de cerca pero dejando en manos de los vigentes administradores las decisiones estratégicas. Finalmente, el su-

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

cesor puede tomar posesión de un cargo ejecutivo y llevar adelante el negocio familiar.

Se debe hacer hincapié en que el familiar que asuma la dirección de la empresa no debe ser también necesariamente el cabeza de familia, lo que incluiría establecer los horizontes familiares, mantener la cohesión y gestionar los recursos. La transición del liderazgo familiar puede ser un proceso distinto.

Cada fase de la transición puede tomar entre dos y seis meses. Debe estar compuesta de etapas claramente delimitadas y derechos decisorios proporcionales. Una transición súbita puede ser dañina, especialmente si se pretende mantener la continuidad en la dirección y la línea estratégica del negocio.

Solicitar a los líderes salientes que, aunque se marchen, no desaparezcan. Muchos líderes dejan su sello personal en el negocio familiar. Aferrarse a este carácter distintivo en una transición es algo esencial pero requiere un delicado equilibrio. Aunque los jefes salientes deban abandonar toda responsabilidad de gestión, deben también mantenerse ligados a una o dos áreas a las que con más fuerza puedan seguir imprimiendo ese carácter distintivo que hizo próspero el negocio bajo su mando. No obstante, deben estar involucrados en estas actividades de una manera más bien formal, más que seguir su propio criterio. También deben estar disponibles para guiar a la nueva dirección si necesita su consejo.

Para ayudar a los gestores a encontrar este punto de equilibrio y a superar sus propias reticencias para marcharse, una compañía puede crear una "senda de planeo" que establezca cómo se producirá la cesión escalonada del control y la transición a otras actividades mientras que el sucesor va asumiendo el gobierno y labrándose una credibilidad.

Los negocios familiares también deben considerar la necesidad de ajustar aspectos del modelo de gobierno de la empresa cuando el jefe saliente suelte las riendas. Si bien estos ajustes pueden practicarse al margen del contexto de la sucesión, a menudo cobran especial relevancia a partir de transiciones a una tercera o cuarta generación. A menudo, la forma en que un gestor aplica su idea de gobernanza ya no es asumible para la nueva generación, lo que ocasiona la necesidad de dividir y formalizar roles e institucionalizar numerosos procesos inherentes a la empresa.

Motivar a los mejores empleados y fomentar su apoyo. El trato a los ejecutivos externos más talentosos es un asunto especialmente exigente durante un proceso sucesorio. La empresa debe garantizar que tengan oportunidades de desarrollo profesional, que asuman de nuevas responsabilidades y que mantengan bien alta la moral. Involucrarlos en el proceso puede facilitar su apoyo a la nueva dirección. Por ejemplo, es posible pedirles que ejerzan como mentores del sucesor o que trabajen en proyectos relacionados con el proceso. Rodear al nuevo líder de un grupo humano fuerte, solidario y experimentado es un ingrediente clave para el éxito, y el líder saliente debe asegurarse de que deja al nuevo un equipo con estas características.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Analizar el estado actual del plan sucesorio

Para llevar a cabo una especie de "chequeo médico" inicial para evaluar cómo marcha su plan sucesorio, un negocio familiar debería tener en cuenta lo siguiente:

- ¿La familia ha articulado y expuesto claramente los principios y valores que guiarán la sucesión?
- ¿El vigente líder se ha comprometido a dejar el cargo en una determinada fecha?
- ¿La familia ha valorado el caudal de liderazgo que emana de la nueva generación? O también, ¿ha indagado sobre posibles nuevos líderes provenientes del negocio pero no de la familia?
- ¿Ha definido la empresa su modelo de sucesión y fijado el calendario para designar a un sucesor, de manera que tenga ocasión y tiempo suficiente para prepararse para las funciones de gobierno y asentar su credibilidad antes de que el vigente líder se jubile?

En aras de mantener la armonía y evitar las discordias durante la transición, ¿sabe la familia cómo piensa incorporar las aspiraciones de los miembros que no sean seleccionados para un cargo directivo?

En muchos casos, en estos negocios se detectará que las respuestas a preguntas como éstas indicarán la necesidad de dedicar mucho más tiempo y atención al plan sucesorio. Más aún, el vigente líder, otros familiares y el equipo directivo deberán entablar un debate abierto y sincero para posibilitar que el negocio continúe prosperando con las nuevas generaciones. Estos debates no siempre son fáciles pero son esenciales. Una mala sucesión puede convertirse en un tropiezo irreversible y, a veces, fatal para un negocio familiar.

Bhalla, V., & Kachaner, N. (2015, March 25). Succeeding with succession planning in family businesses: The ten key principles. Bcgperspectives. Retrieved from goo.gl/ZBQ8GK

Planificación de sucesión empresarial: Cultivando un valor duradero

Esta publicación es un compendio de una serie de seis volúmenes que abordan todo el abanico de temas a considerar para facilitar una transición de propiedad y gestión pacífica (Deloitte, 2015).

Una breve descripción:

Las exigencias operativas que presenta la gestión de un negocio familiar pueden ser muy absorbentes, pero es vital que los líderes del negocio se tomen su tiempo para estudiar bien el plan de sucesión.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

El precio por un fracaso en el manejo de los cambios de propiedad o de liderazgo puede ser elevado, ya en que los años posteriores pueden producirse traspasos significativos de patrimonio conforme una empresa cambia de manos y adopta nuevas formas de propiedad.

La pervivencia de un negocio a largo plazo y la del patrimonio generado, dependerá presumiblemente de la superación de estos cambios a través de un plan estratégico de sucesión.

Para negocios privados gestionados por el propietario o por una familia, un plan sucesorio sólido puede impulsar el crecimiento, reducir impuestos y sentar las bases para la jubilación.

Las empresas llevadas por familias pueden sacar provecho de una gestión enfocada al mantenimiento de la armonía interna, abarcando:

- Cómo un enfoque estratégico a largo plazo de la sucesión empresarial puede facilitar el logro de las metas personales y empresariales; y por dónde empezar.
- Cómo la elección de la estructura de la entidad, los métodos de evaluación y las opciones de financiación pueden afectar a la planificación de la sucesión (y al resultado de la misma) en un negocio privado.
- Cómo la evaluación y el desarrollo del talento de gestión, así como la planificación de la remuneración pueden contribuir a consolidar la próxima generación de líderes.
- Cómo el hecho de anticiparse a asuntos como impuestos sobre bienes inmuebles y sucesiones, seguros de vida e inversiones pueden ayudar con las necesidades familiares y las metas de jubilación.
- Cómo el compensar las exigencias del negocio y las inquietudes familiares al crear un plan de gestión a largo plazo puede hacer que familia y negocio prosperen juntos.
- Cómo las buenas prácticas y estrategias pueden certificar que el destino de un legado no se ha dejado al azar.

Tomados en su conjunto, estos puntos demuestran que la planificación sucesoria es un proceso importante y cambiante. Es un tema improrrogable que para que tenga éxito debe constituir una parte integral de la línea estratégica y operativa de una empresa.

Deloitte Development LLC. (2015). Business succession planning: Cultivating enduring value. Extraído de goo.gl/kTnsXY

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Un proceso de cinco puntos para la Planificación y Gestión de la Sucesión en el Negocio Familiar

La Planificación y Gestión de la Sucesión es un componente esencial del proceso global de gestión de recursos humanos. Implica un enfoque integrado y sistémico para identificar, desarrollar, contratar y conservar trabajadores capacitados, en sintonía con los objetivos empresariales presentes y futuros (Treasury Board of Canada Secretariat, 2012).

Una breve descripción:

ETAPA 1. Identificar las Áreas y Puestos Clave: aquellos que son vitales para las actividades operativas y los objetivos estratégicos de la organización.

- Identificar qué puestos, si quedaran vacantes, harían muy difícil el logro de las metas empresariales actuales y futuras.
- Identificar qué puestos, si quedaran vacantes, provocarían un perjuicio para el bienestar, la seguridad o la estabilidad de la organización.

ETAPA 2. Identificar Capacidades para las Áreas y Puestos Clave: Para establecer criterios de selección, concentrar las labores de formación de los empleados y fijar las expectativas de rendimiento, es necesario determinar qué capacidades se requieren para las áreas y puestos citados en el paso anterior.

- Identificar los conocimientos, competencias y habilidades relevantes (incluyendo el lenguaje) que se precisan para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Usar perfiles de Competencias Clave de Liderazgo.
- Informar a los empleados acerca de las áreas y puestos claves y las competencias que se requieren.

ETAPA 3. Identificar empleados con especial interés y evaluar sus capacidades: Determinar quién está interesado en las áreas y puestos clave y tiene el potencial para ocuparlo.

- Negociar planes de carrera y participaciones con los empleados.
- Identificar las principales áreas y puestos que sean vulnerables y a los candidatos que estén listos para avanzar o cuyas competencias y capacidades puedan desarrollarse dentro del tiempo requerido.
- Garantizar un número suficiente de candidatos con dominio de más de un idioma en el grupo mencionado anteriormente (especialmente si se está considerando la internacionalización del negocio o ésta es un hecho).

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

ETAPA 4. Desarrollar e implementar Planes de transferencia de conocimientos: Incorporar estrategias de aprendizaje, desarrollo y transferencia de conocimiento corporativo a la planificación y gestión de la sucesión.

- Definir las experiencias de formación, capacitación y desarrollo que la organización necesita para los puestos de liderazgo y otras áreas y puestos clave.
- Vincular los planes de formación a los conocimientos, capacidades (inclusive lingüísticas) y habilidades necesarias para las funciones actuales y futuras.
- Negociar y debatir con los empleados cómo pueden transmitir su conocimiento corporativo.

ETAPA 5. Evaluar el grado de eficacia
Evaluar y supervisar los planes sucesorios y las labores directivas para garantizar que:

- Se están desarrollando planes de carrera y sucesión para todas las áreas y puestos clave;
- Los nuevos empleados en puestos clave rinden eficazmente; y
- Los componentes de los grupos designados están adecuadamente representados en áreas y puestos clave.

Treasury Board of Canada Secretariat. (2012). Succession planning and management guide: For human resources professionals. Extraído de goo.gl/PqkT9U

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Las cinco cualidades esenciales que todo sucesor debe poseer:

Esta parte de la unidad va más allá de los saberes técnicos específicos del mundo empresarial, para lograr una transición eficaz en la organización (y particularmente, para evitar conflictos intrafamiliares).

Introducción

Según el Counseling & Mental Health Center de la Universidad de Texas (situado en Austin), la capacidad para gestionar y resolver conflictos con éxito depende de cinco cualidades clave. Las cuatro, combinadas, forman una quinta habilidad superior a la suma de las partes: la habilidad para manejar el conflicto y solventar las diferencias de manera que genere confianza y tranquilidad.

Habilidades de resolución de conflictos, 1: Rebajar rápidamente la tensión

Una breve descripción:

La capacidad para permanecer tranquilo y concentrado en situaciones tensas es un aspecto vital en la resolución de conflictos. Si no sabe cómo mantenerse centrado y conservar el control, es posible que se sienta emocionalmente desbordado ante una situación exigente. La forma más rápida y segura de aliviar la tensión es a través de los sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Pero cada persona responde de forma diferente a los estímulos sensoriales, así que debe identificar algo que le resulte reconfortante y tranquilizador.

Un ejemplo práctico:

Imagine que interviene en una discusión familiar agresiva en la que otros familiares hablan sobre una situación personal que le atañe, e intente conservar la calma. Intente no reaccionar de manera excesiva ante situaciones difíciles. Si conserva la calma es más probable que los demás tengan en cuenta su punto de vista.

Si decide hablar, trate de ser específico acerca de lo que le concierne. Es difícil trabajar con quejas en abstracto. Trate las cuestiones una por una y no introduzca una nueva hasta haber finiquitado la anterior. Así, evitará el "efecto fregadero", que se produce cuando alguien dejar salir todas sus quejas sin que sea posible resolver ninguna de ellas.

Habilidades de resolución de conflictos, 2: Reconocer y controlar las emociones

Una breve descripción:

La consciencia emocional es la clave para conocerse a sí mismo y a los demás. Si no sabe cómo se siente o por qué se siente de la manera en que se siente, no será capaz de comunicarse de manera efectiva o suavizar las discrepancias.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Aunque pueda parecer sencillo conocer los propios sentimientos, mucha gente ignora o trata de sosegar las emociones fuertes como la ira, la tristeza o el miedo. Pero su capacidad para gestionar conflictos depende de su conexión con esas emociones.

Si teme a las emociones fuertes o insiste en encontrar soluciones estrictamente racionales, su habilidad para afrontar y resolver conflictos se verá mermada.

Un ejemplo práctico:

> Piense en una situación real que fuese incómoda para usted en una reunión de negocios con un familiar suyo, e intente expresar sus emociones con palabras, no con actos. Decirle a alguien directa y sinceramente cómo se siente puede ser un poderoso cauce comunicativo.
> Si comienza a sentirse tan molesto o enfadado que piensa que puede perder el control, tómese un tiempo y haga algo que le ayude a tranquilizarse.

Habilidades de resolución de conflictos, 3: Mejorar la comunicación no verbal

Una breve descripción:

La información más importante que se transmite durante un conflicto o una discusión es a menudo la que se transmite de forma no verbal. La comunicación de este tipo incluye el contacto visual, la expresión facial, el tono de voz, la postura, el tacto y los gestos.

Cuando esté en medio de una discusión, prestar mucha atención a las señales no verbales de su interlocutor puede ayudarle a entender lo que realmente está diciendo, y responder de manera que afiance la confianza y vaya a la raíz del problema.

La señales no verbales más evidentes, como un tono de voz calmado, un contacto físico reconfortante o una expresión facial de afectación, puede hacer enfriar y distender un encuentro acalorado.

Un ejemplo práctico:

> Imagine una situación en la que experimentara falta de honestidad y en la que sintiera que fue tratado injustamente e intente verbalizar su posición sin dar "golpes bajos". Al tocar temas que son personalmente sensibles creamos una atmósfera de crispación, desconfianza y vulnerabilidad. Evite las acusaciones; pueden ocasionar que su interlocutor adopte una posición defensiva. En lugar de eso, hable de cómo las acciones ajenas le han hecho sentir. No generalice; evite palabras como "nunca" o siempre". Tales generalizaciones suelen ser inexactas y contribuirán a aumentar las tensiones.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Habilidades de resolución de conflictos, 4: Utilizar el juego y el sentido del humor para afrontar los desafíos

Una breve descripción:

Puede evitar muchas confrontaciones y resolver discusiones y discrepancias expresándose de manera divertida y humorística.

El humor le puede ayudar a decir cosas que de otro modo serían difíciles de expresar sin resultar cortante. No obstante, es importante reírse con la otra persona, no "de" la otra persona. Cuando el humor y el tono lúdico son usados para rebajar tensiones y enfados, replantear problemas y dar un poco más de perspectiva a la situación, el conflicto puede incluso devenir en oportunidad para una mayor conexión y familiaridad.

Un ejemplo práctico:

> Haga una descripción desenfadada de la situación (como en un "formato Facebook": lo que te gusta, lo que no te gusta, cuándo comenzó, en qué piensas en este momento...) y trate de no acumular sus impresiones. Guardarse para sí los agravios y las heridas emocionales a lo largo del tiempo es contraproducente. Es casi imposible lidiar con una pluralidad de viejos problemas cuya interpretación puede variar. Intente tratar los problemas según vayan apareciendo.
> Evite callarse las cosas. Cuando una persona se queda en silencio y deja de responder a la otra, puede ocasionar enfado y frustración. Sólo a través de una comunicación recíproca se puede llegar a un resultado positivo, y salpicar de humor la situación es una forma segura y tranquilizadora de salvar los obstáculos y lograrlo.

Estas cuatro habilidades conforman una quinta: Gestionar y resolver conflictos aprendiendo a escuchar

Una breve descripción:

Cuando alguien está enfadado, sus palabras rara vez reflejan la naturaleza de la raíz del problema.

Cuando tratamos de atender a lo que se siente tanto como a lo que se dice, conectamos más profundamente con nuestras necesidades y emociones y con las de los demás.

Escuchar también nos hace más fuertes, nos orienta y hace que al otro le sea más fácil escucharnos.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Un ejemplo práctico:

Intente escuchar el punto de vista de la otra persona, empleando las siguientes réplicas, y valore si le han sido de utilidad:

Anime a la otra persona a compartir sus inquietudes tan plenamente como sea posible.

- "Quiero entender qué es lo que le ha disgustado."
- "Quiero saber qué es lo que espera realmente."

Aclare los problemas, antes de dar nada por sentado.

- Haga las preguntas que le permitan llegar hasta la información que necesita, y que hagan saber a la otra persona que usted está tratando de entenderle.
- "¿Puede hablarme más sobre ese tema?"
- "¿Ocurre así habitualmente?"

Reproduzca lo que ha oído, de manera que ambos puedan verificar qué es lo que usted había entendido hasta el punto de que, eventualmente, la otra persona pueda darse cuenta de que debe proporcionar más información.

- "Me parece que esto no es lo que usted esperaba."

Refleje las emociones de la manera más clara posible.

- "Puedo imaginarme lo molesto que eso resultó para usted."

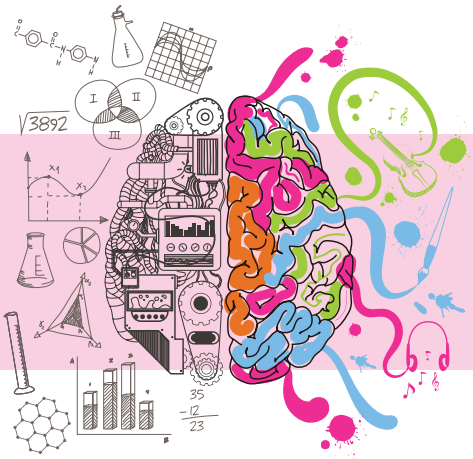
Empatice con los problemas de la otra persona, incluso si no es posible solucionarlos por ahora. Manifestar comprensión puede ser un mensaje poderoso si se hace con honestidad y respeto.

- "Le agradezco de veras que estemos hablando de esto."
- "Me alegro de que estemos intentando arreglarlo."

Fuente:
Universidad de Wisconsin, Madison

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



1. Taller de Planificación de Sucesiones Empresariales

La pérdida de liderazgo útil puede debilitar a una empresa. La planificación de sucesiones de negocios es en esencia preparar al(los) sucesor(es) para asumir un importante puesto directivo cuando surja la necesidad. Es algo vital para la pervivencia a largo plazo de una compañía, y cada una de ellas debería siempre contar con un esquema del plan sucesorio en su documentación, puesto que no son las ausencias esperadas las que pueden debilitar una compañía sino las inesperadas.

No importa si se trata de preparar a alguien para ser el líder de una gran compañía o si hablamos del propietario único de un pequeño negocio, la Planificación de Sucesión de Negocios le permitirá discernir entre una verdadera planificación sucesoria y un simple plan de sustitución. La forma en que prepare a quien deba asumir responsabilidades de liderazgo para que la empresa pueda salir airosa de la transición es tan importante como elegir a la persona correcta para el puesto.

El siguiente plan de actividades puede entenderse como un grupo de trabajo o un ejercicio individual:

Duración prevista: 8 Horas

Una breve descripción:

1. Describa el plan de sucesión empresarial y la importancia del mismo para su negocio.
2. Exponga los fundamentos para desarrollar un plan sucesorio.
3. La importancia de la tutoría.
4. Construya y utilice un análisis DAFO para determinar sus metas.
5. Cree un plan, asigne funciones y ejecute el plan.
6. Comuníquese para generar apoyos y gestionar el cambio.
7. Anticípese a las dificultades, evalúe y sopese y adapte sus metas.
8. Evalúe el resultado

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Recursos adicionales: Páginas web, vídeos y blogs relacionados con el tema:

http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2013/10/14/the-reason-most-company-vision-statements-arent-effective/#4ddcc2ad1cfd
La visión de tu empresa: Si es complicada, no debería ser esa (Forbes, Oct. 14, 2013).
Un breve artículo sobre la importancia de formular una visión y que sea respaldada por toda la organización.

https://www.executestrategy.net/blog/write-good-vision-statement/
Cómo formular una buena visión.
Una metodología alternativa para el proceso de creación de la misma.

http://www.thefamilybusinessleader.com/2015/05/31/clarifying-values-vision-and-mission-in-family-business/
Clarificar los Valores, la Visión y la Misión en el seno del negocio familiar.
Un breve artículo para dejar claro el significado de los conceptos 'Valores', 'Visión' y 'Misión'.
El Líder de la Empresa Familiar.

https://www.youtube.com/watch?v=a3KAswtouBo
Un vídeo sobre la importancia de crear una visión compartida. Un interesante relato de cómo pudo llegar a destruirse la relación entre dos hermanos, incluso después de 40 años de próspera colaboración en la empresa familiar, debido a la falta de una visión compartida.

https://www.tbs-sct.gc.ca
La planificación y gestión de la sucesión es un componente esencial de la planificación global de recursos humanos, y es clave para posibilitar la renovación en los Servicios Públicos. Una eficaz planificación y gestión de la sucesión ayuda a las organizaciones a identificar, potenciar y mantener a sus empleados más capaces y cualificados en sinto-

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

nía con los objetivos presentes y futuros de la compañía.
Esta guía le ayudará a incorporar planes y gestión de la sucesión a su programa integral de recursos humanos.

https://www.bcgperspectives.com/
La investigación del BCG arroja luz sobre cómo una mala planificación sucesoria puede perjudicar a los ingresos, el valor de mercado y los márgenes de beneficio.

http://www.skillsportal.co.za
Este portal le dará ideas en cuanto a formación de negocios y talleres útiles para asesores del sector o formadores profesionales.

https://www.edcc.edu/counseling/documents/Conflict.pdf
Gestión y resolución positiva de conflictos. El conflicto es una parte normal -e incluso saludable- de las relaciones. Después de todo, no se puede esperar que dos personas estén de acuerdo en todo, todo el tiempo. Y puesto que el conflicto es inevitable, es crucial aprender a tratarlo de una forma sana. Cuando se lleva mal un conflicto, puede dañar a la relación; pero si se maneja de forma positiva y respetuosa se convierte en una oportunidad para el crecimiento, eventualmente llegando a fortalecer el vínculo entre dos personas. Al aprender las habilidades necesarias para la resolución de conflictos, puede hacer que sus relaciones personales y profesionales se mantengan sólidas y puedan crecer.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Deloitte%20Growth%20Enterprises/us-dges-business-succession-planning-collection.pdf
Esta publicación es un compendio de una serie de seis volúmenes que abordan todo el abanico de temas a considerar para facilitar una transición de propiedad y gestión pacífica.

https://www.carltonfields.com/keys-to-effective-succession-planning-business-solutions/
Prolongar el legado de los negocios exitosos y especialmente aquellos de propiedad privada o familiar, es un valor clave y un objetivo de la planificación sucesoria. No obstante, los propietarios de estos negocios, que por lo general pasan sus días preocupados por ganar cuota de mercado, contratar y mantener empleados motivados y superar a la competencia, habitualmente fracasan al no detenerse a pensar en el plan sucesorio y mucho menos a buscar consejo sobre el tema.

http://www.skillsyouneed.com/ips/conflict-resolution.html
El conflicto, o más exactamente el conflicto interpersonal, es un hecho natural de la vida y particularmente de la vida organizativa. A veces aparece más cuando hay estrés; por ejemplo, cuando se avecinan cambios o cuando todos se encuentra bajo presión por una fecha límite próxima.

http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/business-transition.html
Para un negocio familiar, la transición es una decisión que se aborda una vez en la vida. Quizás no hay otro desafío tan susceptible de exacerbar las tensiones o, al contrario, de realzar las ventajas de operar en una empresa familiar.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Referencias:

1. Carlock, S, R. (2009). Why the Best Family Businesses Plan. *INSEAD Working Paper,* pp. 10-16. Retrieved from goo.gl/0X5cYb
Planificación y visión compartida a través de herramientas metodológicas que plantean un Proceso de Planificación Paralela para hacer converger el proyecto familiar y el empresarial.

2. Michael-Tsabari, N., & Lavee, Y. (2012). Too close and too rigid: Applying the Circumplex model of family systems to first-generation family firms. *Journal of Marital and Family Therapy, 38(*s1), 105-116.

3. Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., & Ward, J. L. (1996). *Family business sourcebook II : a guide for families who own businesses and the professionals who serve them : covering succession planning, growth, financial issues, management, psychological issues, women in the family business, the younger generation, and other issues family owned businesses face.* Marietta, GA: Business Owner Resources.
Este completo manual de referencia incluye artículos de varios de los más importantes asesores de negocios familiares, que versan sobre un amplio abanico de temas relacionados con el sector. Los artículos, obra de asesores y también de propietarios de negocios, están organizados en 17 áreas temáticas desde el plan sucesorio hasta la resolución de conflictos familiares.

4. Aronoff, C. E, McClure, S. C, & Ward, J. L. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness Second Edition.* Marietta Ga: Business Owner Resources.
Una corta y amena introducción al tema.

5. Cady, D. (2007). *Field Guide to Estate Planning, Business Planning, & Employee Benefits.* Cincinnati, OH: National Underwriter.
Esta guía está diseñada primordialmente para prestatarios de servicios. Por tal motivo resulta un tanto técnica, pero incluye un buen número de excelentes ilustraciones. Es un buen recurso para propietarios de negocios que desean explorar en profundidad otras alternativas.

6. Cohn, M. (1992). *Passing the torch: Succession, retirement, and estate planning in family owned businesses.* New York: McGraw-Hill.
Una fuente extraordinaria para propietarios que empiezan a planificar la sucesión. Es muy ameno y proporciona buenas explicaciones y gráficos para aclarar conceptos complejos. Para propietarios que quieran dedicar un poco más de tiempo a aprender sobre el proceso que están emprendiendo. De hecho, "Passing the Torch" debería ser el primer libro que leyeran.

7. Engel, P. (1999). *What's Your Exit Strategy?: 7 Ways to Maximize the Value of the Business You've Built*. Rocklin, Ca: Prima Publishing.
Un libro fácil de leer que ofrece un buen número de prácticos ejemplos.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

8. Leimberg, S., Rosenbloom, M., & Yohlin, J. (1992). *The Corporate Buy-Sell Handbook: An Essential Guide to Business Succession Planning*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
Este libro da una explicación completa y detallada de varios tipos de acuerdos de compraventa y está pensado, en parte, para administradores.

9. Leimberg, S., Kasner, J., Kandell, S., Miller, R., & Rosenbloom, M. (2006). *The Tools & Techniques of Estate Planning, 14th Edition*. National Underwriter Company.
Una guía exhaustiva para la planificación del patrimonio, que representa también un excelente recurso para la planificación de la sucesión.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Κεφάλαιο 4:

Apoyo a la nueva etapa de la empresa

Este módulo tiene como objetivo formar a los consultores de negocios para apoyar a los nuevos líderes y gerentes (la nueva generación) a tomar el relevo y conducir eficazmente el cambio para asegurar el éxito de la transferencia de negocios. Se les formará para facilitar una buena gestión de la transición de negocios suave, gradual y bien controlada en fases de acuerdo con el plan de sucesión mientras se abordan los desafíos emergentes en el camino

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Apoyo a los sucesores e implementación del cambio

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Dar mejor consejo a los sucesores sobre cuestiones como: Cómo iniciar y gestionar el liderazgo en la empresa y ejercer el rol de propietario
- Ganarse el respeto de los clientes, compañeros y empleados de la empresa así como el de los demás familiares involucrados
- Hacer frente a los cambios de personal, a nivel familiar y profesional, etc
- Apoyar a los sucesores en la implementación del cambio.
- Integrar una nueva visión (si procede)
- Implementar nuevos modelos de negocio, cultura de trabajo y métodos, reglas y gestión de recursos humanos
- Supervisar resultados y replantear si es necesario

Unidades 1+2:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Técnicas de apoyo a la implementación del cambio:

La primera parte de esta unidad se centra en dos técnicas que ayudan a asistir a los sucesores a aplicar el cambio y a integrar las nuevas perspectivas en el negocio. Estas técnicas incluyen indicadores específicos para explicar cómo funcionan y para medir el "cambio" en una empresa.

"Lifeline"

Una breve descripción:

La técnica 'Lifeline' es un ejercicio simple pero aun así muy revelador que puede ayudar a un sucesor a permanecer en contacto con las visiones y representaciones de su propia concepción respecto al negocio familiar. A su vez, esto ayudará a determinar ciertas acciones encaminadas a satisfacer distintos aspectos de esa visión que impliquen cambio o reajuste respecto a la situación actual de las cosas, o a la situación prevista a medio o largo plazo a lo largo de un período de 15 años. Empleamos una sencilla plantilla a rellenar con texto, símbolos, dibujos, esquemas o en general cualquier método que pueda representar de la mejor manera posible la imaginación del 'autor'.

La familia, la empresa y las otras personas involucradas (de dentro o de fuera de la familia) son consideradas como puntos de referencia, con el fin de poner las cosas en perspectiva, decidir medidas a llevar a cabo y evaluar resultados a medio o largo plazo.

Este instrumento está pensado para ser desplegado por el nuevo propietario, sin embargo, en una etapa distinta también pueden utilizarlo los familiares o los socios comerciales que existan actualmente o que se vayan incorporando con el paso de los años. Así, hablamos de un cuaderno de bitácora para la empresa familiar, un cuaderno que se recomienda ir llenando de contenido a través de diferentes medios sin reducirlo a sólo texto (por ejemplo, imágenes, dibujos, esquemas, cifras, etc.). El cuaderno debe ser revisado y comentado por su autor o autores, con una idea de reflexión introspectiva.

Fuente: http://fromsuccesstosuccession.com/library/pdf/Lifeline.pdf

La técnica, visualmente:

Ver archivo adjunto.

Un ejemplo práctico:

> Cualquier miembro o miembros de la empresa familiar pueden hacer fácilmente un ensayo de prueba, ya sea el propietario, otro familiar que trabaje en el negocio o el propio sucesor. Sería interesante que al terminar, varias personas comparasen sus aportaciones.
>
> Posteriormente, un familiar que no trabaje en el negocio también puede intentar completar la plantilla y comparar su visión y las medidas que propone (última co-

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

lumna) con aquellas que haya planteado el propietario o el nuevo sucesor.

También se puede realizar una prueba transgeneracional que incluya las aportaciones de la generación veterana y la posterior y después comparar y debatir los resultados, comentando las distintas visiones, imágenes, esperanzas, planes y temores que hayan manifestado.

Una prueba basada en el género, independiente de la posición o implicación en el negocio puede también ser útil, para explorar las dinámicas de género y cómo reflejan sus representaciones y deseos para el negocio y la familia a medio y largo plazo.

Y finalmente, en una última prueba, el asesor de negocios familiares puede debatir con el propietario, otros miembros de la familia u otros agentes externos implicados los resultados observados (en una o varias de las pruebas anteriormente mencionadas).

Indagación apreciativa

Una breve descripción:

La indagación apreciativa consiste en concentrarse en lo que hace que la organización sea próspera, más que en los problemas pendientes. La cuestión central de este enfoque es '¿Qué es lo que querríamos potenciar como organización?' y no '¿Cuál es el problema que debemos resolver con urgencia?'. Abordando así la realidad de una compañía, el cambio se entiende más como una intervención positiva más que un conflicto con las estructuras, normas, actitudes y valores presentes, aunque a la larga todo ello pueda también ser objeto de cambio. Este enfoque se dirige por lo tanto a las ambiciones, y pide al colectivo que persiga esas mismas ambiciones, lo cual es extremadamente provechoso para el heredero de una empresa familiar, puesto que así puede introducir cambios basándose en todos aquellos aspectos del negocio que sean más positivos y con los que la compañía y su personal estén más familiarizados.

La principal diferencia entre el enfoque tradicional de resolución de problemas (enfoque resolutivo) y el apreciativo es que este último en particular apunta a tratar de descubrir nuevas posibilidades diseñando o representando posibles proyecciones positivas del futuro basándose en aspectos positivos del pasado y del presente, mientras que el enfoque resolutivo funciona de una forma más o menos lineal, partiendo de la definición del problema (y con ello limitando de entrada cualquier pensamiento positivo), pasando por la identificación de las causas, la reflexión grupal para hallar soluciones y por último la implementación de la que parezca mejor al final de todo el ciclo.

Al ser llevada a la práctica, la indagación apreciativa integra tres elementos:

1) Averiguar los éxitos pasados: Aquí, un actor único (por ejemplo, el sucesor) o varios (por ejemplo, los familiares implicados en el negocio, los empleados, etc.,) debe identificar y tomar nota de los éxitos pasados y presentes. Estos logros adoptarán la forma de una

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

colección de 'grandes éxitos', registrando durante el proceso aquellos eventos de dentro o fuera de la familia, antiguos propietarios, incluso clientes u otros socios o agentes implicados si fuese oportuno. El objetivo es obtener pequeñas historias de triunfos que puedan abarcar distintas áreas y aspectos de la cultura organizativa de la compañía (por ejemplo, casos de importantes liderazgos, dinámicas de trabajo en equipo, etc.).

2) Generar perspectiva: Se trata de dar posibles explicaciones por las que estos éxitos se hubiesen producido. Una vez más, el sucesor, el cesante, los familiares y los empleados deberían tener ideas que aportar al respecto.

3) Fortalecer 'lo mejor': Tras la identificación de los elementos que se hayan considerado como causantes del éxito, la deuda que consiguientemente se hubiese contraído con distintos agentes o personalidades tales como anteriores propietarios, empleados o miembros de la familia, todos ellos ya estén activos o no a día de hoy en la empresa, es una deuda que debe ser saldada. Este es el punto de partida para que el sucesor despliegue su plan pero no con la idea de abordar los problemas, cambiar el estado de las cosas o para luchar contra las estructuras establecidas, sino con el propósito de potenciar lo que funciona bien, ganándose así el respeto y la aprobación tanto de la generación más veterana como del grupo humano que forma parte de la empresa.

Fuente: http://www.jpconsultantsinc.com/appreciative_inquiry/appreciative-inquiry-and-problem-solving.php

Un ejemplo práctico:

> Un sucesor de una empresa familiar puede seguir un sencillo proceso de indagación apreciativa completando la correspondiente tabla. Se recomienda escribir en la columna de Descripciones ciertos aspectos de cada etapa tal y como vengan a la mente usando frases sencillas. No debe desglosarse en distintas áreas por el momento (por ejemplo, no especificar qué es lo mejor de '"lo que tenemos" en términos de estructura directiva o resultados económicos). También es conveniente evitar el vocabulario demasiado técnico. Las descripciones deben ser producto del pensamiento espontáneo, abarcando al mismo tiempo tanto las emociones como el razonamiento práctico (orientado a los objetivos y en opinión del autor o autores).

Importante:

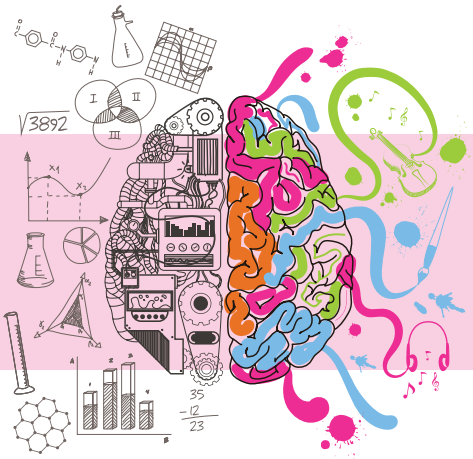
Esta técnica puede ejercerse en paralelo con la técnica 'Lifeline' tal y como aquí se describe. Mientras que esta última recopila los planes, anhelos y visiones a medio y largo plazo y comprende circunstancias, acciones y medidas a tomar, el proceso de Indagación Apreciativa va en la misma dirección pero partiendo de la identificación y el fomento de los aspectos positivos y los factores de éxito, garantizando la aprobación de las visiones y planes del nuevo equipo de gestión, el respeto y la aceptación de la nueva estructura de liderazgo, minimizando el conflicto con la anterior. Incluso, más adelante, los aspectos de 'lo deseable' y 'lo razonablemente posible' dentro del enfoque apreciativo pueden ser evaluados regularmente mediante el 'Lifeline'.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Ambas herramientas pueden servir como valiosos complementos durante la próxima etapa sucesoria en la empresa, como un punto de referencia que abarque diversos aspectos de la historia de la compañía (personas, éxitos, acciones, iniciativas, planes, visiones, fracasos, intervenciones, etc.) a lo largo de sus diversos puntos de inflexión y momentos decisivos.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



1. Yuxtaposición del Enfoque resolutivo tradicional y el de la Indagación apreciativa.

Una breve descripción:

Como nuevos jefes del negocio familiar, los sucesores deben con frecuencia trabajar duro para ganarse el respeto de su antecesor, de los demás familiares ya trabajen o no en la empresa, de los empleados y directivos que no sean familiares, de la clientela y de otros agentes y partes interesadas en general. Como señalamos en la descripción de la técnica de Indagación apreciativa, es más fácil lograr esto a través de medidas que ensalcen los éxitos pasados y que al mismo tiempo eviten el conflicto y la confrontación abierta con las personas, estructuras y valores pasados y presentes.

Para evidenciar la conveniencia de esta técnica, el asesor puede emplear una situación real basada en su experiencia y conocimientos, relativa a un proceso de transmisión en la que un nuevo propietario o gestor tuviera que abrirse un camino para implementar cambios y ganarse el respeto del personal de la compañía. Lo ideal es que se trate de un caso de transmisión de un negocio familiar, pero en su defecto puede usarse cualquier otro caso de transmisión. Una vez que ha evocado su caso, el asesor o el grupo asesor pueden desglosar el caso en cuestión y definir todo lo que conocen al respecto. De este modo, pueden determinar un ciclo de actividades y un enfoque global al caso específico que les ocupa. El asesor puede entonces decidir cuál de los dos enfoques es el más conveniente para este proceso de transmisión (el Resolutivo o el Apreciativo). Para ello, puede usar la siguiente tabla:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Enfoque resolutivo	Enfoque apreciativo
∞ Identificación del problema ∞ Causa ∞ Soluciones ∞ Planes y medidas	∞ 'qué tenemos: cuáles son los mejores aspectos' ∞ 'qué podríamos tener ∞ Debate sobre 'lo deseable' '∞ lo factible'
Planteamiento general: La organización (y en este caso la transmisión) como un problema a resolver.	Planteamiento general: La organización (y en este caso la transmisión) como un mundo a explorar, en aras de conservar y potenciar lo mejor que tenga.

Dependiendo del enfoque que utilice, el asesor o grupo asesor puede proporcionar un esquema conciso de cómo se vería el caso a partir, precisamente, del enfoque opuesto, sintetizando los principales aspectos que aporta cada enfoque respectivamente.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Edificar los cimientos del éxito para próximas generaciones

Después de esta unidad, debería ser capaz de:

- Abordar la problemática de los negocios familiares que deseen prepararse bien para una sucesión o transmisión
- Afrontar cuestiones como el compromiso de la próxima generación (NXG)
- Poder dar apoyo a la NXG para que llegue a entender mejor la mecánica del negocio familiar, del cual forma parte, y asegurarse de que cuenta con la preparación adecuada para plantearse hacer carrera en el mismo, etc.

Unidad 3:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Comprensión de las diferencias en cuanto al compromiso generacional:

Lo esencial en esta actividad es concentrarse en la habilidad para entender cómo es el compromiso de las nuevas generaciones, especialmente las razones que motivan sus decisiones en el marco del desarrollo de la carrera en el negocio familiar.

Trabajando en torno a (y 'en contra de') las suposiciones

Una breve descripción:

A veces ocurre que cuando pensamos en nuestro futuro (lo que habría que hacer, cuándo, cómo, quién...) con frecuencia nos basamos en suposiciones. En el mundo de los negocios familiares, las suposiciones sobre el futuro de éstos van de la mano de las suposiciones acerca del interés de los familiares por hacerse con las riendas, que muy a menudo parten también de suposiciones sobre la personalidad, inclinaciones, fortalezas y debilidades del potencial sucesor. Unas suposiciones que nadie se ha cuestionado ni ha verificado en mucho tiempo.

El propietario (especialmente si hablamos de una sucesión paterno-filial) asume que a sus hijos/as no les interesa hacerse cargo del negocio o, en todo caso, que sólo a uno o dos de ellos (si son varios) les interesa verdaderamente... es algo que simplemente se da por hecho, ¡sin ninguna explicación racional! Así es como se percibe en general ese interés, como algo ya proyectado y establecido más que como algo explorado o a explorar. Eventualmente, el sucesor previsto podrá estar (o no) a la altura de las expectativas... Este 'modelo', por supuesto, también funciona a la inversa: a menudo, los sucesores previstos o predichos en el seno de la familia (hijos, hijas, otros parientes...) resultan también manipulados por esas suposiciones y expectativas que la generación veterana ha proyectado para ellos y para el futuro del negocio.

¿Cómo puede entonces una empresa familiar lidiar con esas suposiciones? ¿En qué términos se habla de la empresa en el hogar familiar? ¿Cómo se ve el tema del trabajo y la propiedad, titularidad, etc.? ¿Se ven como oportunidades de auto-realización, metas a alcanzar y sueño que cumplir, o como imposiciones agobiantes e incluso molestas o aburridas? ¿Con qué frecuencia se debate abiertamente (si es que se debate...) sobre esto?, y con los años, ¿van quedando claros los puntos de vista, las expectativas e intenciones de todos los implicados?

Las suposiciones son 'por naturaleza' una tentación. Pero la motivación y compromiso de la nueva generación para hacer carrera en el negocio familiar pueden ser mal entendidas o incluso frustradas si tomamos las suposiciones como hechos. Asimismo, cuando llega la hora del relevo, ya sea planificado o inesperado por fuerza mayor (defunción o enfermedad, etc.), las suposiciones pueden perjudicar claramente al propio negocio así como a la armonía y relaciones intrafamiliares.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Control de la autoridad

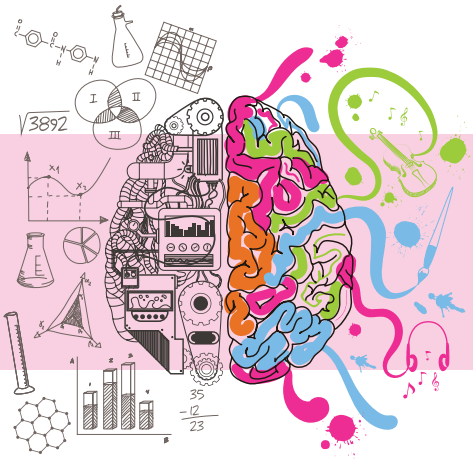
Una breve descripción:

Si la empresa y/o la familia funcionan sobre la base de una autoridad indiscutible atribuida a la generación veterana, esto obstaculizará el compromiso y el interés genuino de la nueva generación respecto a la empresa familiar y su futuro. La forma en que los veteranos manejen su autoridad tanto en el negocio como en las relaciones familiares es una cuestión crucial. Si un propietario quiere contar con un sucesor de su propia familia, desde bien temprano debe darle poder de decisión y cuota de participación. Esto no es tan fácil como parece porque se ven involucradas ciertas dinámicas que afectan a la familia (en tanto que familia empresaria) e igualmente a la empresa (en tanto que empresa familiar). Por ejemplo, es frecuente que distintas actitudes y ejercicios de la autoridad 'en casa' y 'en la empresa' lleven a confusión y eventualmente a una crisis de comunicación entre mayores y jóvenes.

La gestión de la autoridad no debe confundirse con un liderazgo débil. Una buena manera de controlar la autoridad es fomentar una comunicación abierta y transparente, por ejemplo incluyendo a miembros de la nueva generación tanto como a empleados externos a la familia en las reuniones de empresa. A los miembros de la nueva generación, puesto que se supone que un día se harán cargo del negocio, se les puede asignar tareas o funciones y se les puede animar a que den su opinión sobre posibles oportunidades, fortalezas o debilidades para la compañía, acompañadas por sus propias sugerencias estratégicas. El negocio familiar puede así convertirse en un verdadero proyecto conjunto en que la autoridad puede ser discutida, la responsabilidad, compartida y el liderazgo, estimulado.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Entrenamiento:



Creación de hipótesis: «¿y si...?»

Una breve descripción:

Piense en una situación real, que haya vivido en primera persona o de la que le hayan hablado, en el que una familia tuviese que tomar una decisión crucial sobre un proyecto común, y en el que la generación más veterana consultase a la siguiente sobre cuál debía ser el camino a seguir. El proyecto o la cuestión a tratar podría ser por ejemplo un debate sobre qué debía ser 'lo próximo' para los niños/as al terminar la secundaria, qué carrera elegir o incluso un plan de matrimonio y fundación de un hogar propio. Piense en un caso en que el resultado fuese, en cierta medida, indeseado, o al menos que no fuese satisfactorio para todas las personas involucradas. Analícelo con retrospectiva y haga todo lo posible por entender los matices y detalles de la cuestión, así como los papeles desempeñados y actitudes mantenidas por todas las partes en juego.

Trate de escribir de 3 a 5 ideas clave o frases cortas en las que aluda todo aquello que crea que fue responsable del resultado: los 'factores culpables'. A continuación, tome un papel y divídalo en tres columnas: una encabezada con la palabra 'Suposiciones', otra con 'Formación' y una tercera llamada 'Autoridad'. Dentro de cada columna haga otras dos columnas separadas tituladas 'Yo' y 'Los demás'. Intente a continuación ordenar bajo las distintas cabeceras las palabras o frases que escribió anteriormente. Puede ocurrir que en ciertos aspectos usted o los demás hayan logrado moderar la autoridad o combatir con éxito las suposiciones; en ese caso anote unas cuantas palabras, ideas o frases y póngalas también al lado de las que antes escribió (recuerde, los 'factores culpables'). En este punto, retome el caso que tomó como hipótesis en un primer momento, observe cómo lo describió, compárelo, adáptelo y complete la descripción de la situación con el resultado de su ejercicio, enfocándose en hallar una conclusión sobre el desarrollo del caso y su influencia en el compromiso de la nueva generación.

Cuando haya acabado, tendrá ante sí una tabla que muestre cómo los diferentes factores que se han descrito y analizado pueden dañar un proyecto familiar cuando no son debidamente cuidados y atendidos. Ahora puede esbozar un supuesto de «¿y si...?» pensando en las distintas formas en que se podría tratar cada aspecto para que contribuya a un mejor resultado. Las hipótesis de «¿y si...?» podrían ser, por ejemplo: «¿Y si de verdad

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

hubiese intentado poner en cuestión la suposición de que mi hija no tuviese el más mínimo interés en trabajar con números y matemáticas?», «¿En qué se basaba realmente esta suposición?». O «¿Y si hubiese hablado abiertamente con mi hijo acerca de mis expectativas de que se dedicara a la danza?», ¿Y si hubiese aplicado con la familia alguna clase de procedimiento en el momento de tomar la decisión, asumiendo responsabilidades, asignando tareas, votando, expresando cada uno nuestra opinión sobre los 'pros' y los 'contras'?

Estos supuestos de «¿y si...?» deben ser los pilares fundamentales de su argumentación e intervención cuando asesore a negocios familiares en la construcción de bases robustas para asegurar el compromiso de la nueva generación en la empresa como 'proyecto familiar' antes que nada. Si trabaja con un ejemplo de su elección, a modo de estudio de caso o con un sentido alegórico, puede mostrar a la familia la gran relevancia que tienen las Suposiciones, la Autoridad y la Formación de la nueva generación, y hacerles ver que estos aspectos deben ser atendidos por ambas generaciones desde bien temprano. El futuro del negocio familiar sería, pues, el campo al que adaptar los supuestos con los que se ha trabajado en esta práctica. Por medio de ella, un asesor puede trabajar con el propietario y con los familiares implicados en la empresa bajo una pretensión de autoevaluación familiar, para inferir valiosas conclusiones sobre cómo planear mejor la sucesión, prestando particular atención a los aspectos menos técnicos y más abstractos del proceso de transmisión.

El objetivo de este procedimiento es animar e impulsar la autorreflexión, especialmente en el momento en que se detecta que ciertas cosas que han salido mal han sido juzgadas e interpretadas de manera deficiente, por ejemplo al margen de los factores relativos a Suposiciones, Educación, Formación y Autoridad. Al implementar esta práctica, no estamos obligados a basarnos en una cuestión familiar no apoyada en la propia experiencia sino que podemos también emplear un caso familiar real. No obstante, aquí hemos optado por lo primero ya que los ejemplos de este tipo son, probablemente, más comunes y fácilmente accesibles.

Este ejercicio puede igualmente llevarse a cabo por un grupo de asesores, expresando cada uno su opinión durante el proceso de categorización de los 'factores culpables', o a la hora de crear supuestos de «¿y si...?». Por otra parte, dos o más asesores pueden desarrollar el ejercicio usando sus propios casos o ejemplos y comparando los diferentes aspectos, supuestos, 'buenas prácticas', etc. Por ejemplo, actuaciones exitosas para moderar la autoridad o luchar contra las suposiciones.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Recursos adicionales: Páginas web, vídeos y blogs relacionados con el tema:

"Applying Appreciative Inquiry Instead of Problem-Solving Techniques to Facilitate Change."
Una introducción a la filosofía básica de la Indagación Apreciativa frente al Enfoque Resolutivo.
http://www8.esc.edu/ESConline/Across_ESC/Forumjournal.nsf/web+view/5A8D486A2C-5F9B0E852568FD00561F17?opendocument

"Managing change toolkit: Appreciative inquiry (by Family Business Consulting Group blog)."
Un sucinto artículo que justifica la idoneidad de la Indagación Apreciativa para gestionar el cambio en los negocios familiares.
http://blog.thefbcg.com/managing-change-toolkit-appreciative-inquiry-part-3-of-4/

"Family Business Succession: Is The Next Generation Ready To Lead? Avoiding succession strife amid generational transitions (Copyright © 2015 Hemenway & Barnes LLP)."
Breve artículo sobre la gestión del plan sucesorio bajo el prisma de la armonía en las relaciones intrafamiliares, considerando la sucesión como "...un proceso evolutivo plurianual de educación y cambio..."
http://hembar.com/uploads/1280/doc/Family_Dynamics_March2015.pdf

Vídeo: La sucesión del negocio familiar como un proyecto que implica una actitud proactiva, colaborativa y comunicativa por parte de y entre la generación veterana y la próxima.
https://www.youtube.com/watch?v=pMtYPgU_LeI

Nota: Hay disponible una opción de subtítulos en inglés. A pesar de algunos errores, es posible comprender en esencia los puntos expuestos. Se emplea acento norteamericano y se requiere un nivel medio o bajo de inglés para entenderlo.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Extractos o citas de informes, publicaciones y otras fuentes que añaden valor:

"Muchos hombres *pescan toda* su *vida* sin saber que no es el pez lo que buscan. " - Henry David Thoreau

(A usar en las Unidades 1 y 2 y especialmente cuando se trate el Enfoque Apreciativo).

"Cada generación se imagina a si misma más inteligente que la generación anterior, y más sabia que la generación que vendrá después." - George Orwell

(A usar con la Unidad 3).

"La preparación es un proceso que dura toda una vida y comienza tan pronto como el niño es consciente de las actividades de los adultos que le rodean. Hábitos de trabajo, actitudes respecto a la empresa, valores y relaciones, todo ello echa raíces durante la infancia y va cogiendo forma durante los años, mucho antes de que el sucesor comience su formación específica propiamente dicha. ("Preparing Successors for Leadership" libro de Craig E. Aronoff y John Ward, Palgrave MacMillan, 2011.)

(A usar con la Unidad 3).

Referencias:

"Family businesses - Passing on the crown"
Muchas empresas familiares afrontan su mayor problema: evitar una crisis cuando llega el momento de dar el relevo a una nueva generación.

Un fragmento interesante: "…Las empresas familiares combinan las tensiones de la vida familiar con toda la presión inherente al mundo empresarial, y nunca las dos problemáticas crean una sinergia tan potente como la que se produce en el momento del cambio generacional".
http://www.economist.com/node/3352686

Bushe, G. R. (1998). *Five theories of change embedded in appreciative inquiry.* Ensayo presentado en el XVIII Congreso Anual de Desarrollo Organizacional, en Dublín, Irlanda

Un fragmento interesante: "...Recientemente puse a un grupo de alumnos de un Máster Ejecutivo a aplicar el proceso apreciativo para crear cambios en cualquier sistema social de su elección. Todos quedamos estupefactos con los resultados. Por ejemplo, el que para un gestor era una 'persona problemática' se convirtió en su empleada estrella cuando pensó en ejemplos de ella con algún papel estelar. Otro gestor contaba cómo un equipo muy conflictivo e internamente competitivo se transformaba en una unidad cohesionada y cooperativa cuando se buscaron ejemplos de cohesión y cooperación. Los que lo usaron con cónyuges o hijos experimentaron transformaciones positivas de peso en sus familias".
http://www.gervasebushe.ca/ai5.pdf

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Autores:

Carmen Osuna, Claudia Neiman, & Marina Manzano
Fundacion General Universidad de Granada Empresa

Daniela Ilcheva
Yambol Chamber of Commerce and Industry Association

Plamen Todorov
Business Information and Consulting Centre Sandanski Association

Veronica Stoilova, Ani Atanasova, Raya Madgerova & Nikolay Marin
South-West University Neofit Rilski

Kyriakos Lingas
Militos Consulting S.A.

Katerina Vasileiou
Knowl Social Enterprise for Education and Lifelong Learning

Tatiana Rizopoulou
North Tree Ltd.

Tobias Daniel Van Der Neut & Joern Block
Universität Trier

Mike Economou
R&Do Limited