

Guia per a la Successió en l'empresa familiar

David Cabezudo i Fors

(davidcabezudo@uoc.edu)

Gener de 2017

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció general

Nom del consultor: José Luis Ortuño Camara

Memòria final

Curs 2016/17, 1r semestre

Índex

RESUM	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓ AL TFG.....	7
1.1. Plantejament del problema	7
1.2. Justificació	8
1.3. Objectiu, abast i limitacions	9
2. ESTUDI QUALITATIU.....	10
2.1. Metodologia	10
2.2. Selecció de la mostra teòrica de casos.....	10
2.3. Procés de recollida d'informació	11
2.4. Validesa i fiabilitat.....	12
2.5. Anàlisi de la informació.....	12
2.6. Descripció dels casos	13
2.7. Relectura i classificació de l'estudi qualitatiu	18
3. GUIA PER A LA SUCCESSION A L'EMPRESA FAMILIAR	22
3.1. Presentació del negoci i la família fundadora	23
3.2. Preparant la successió	24
3.2.1. En relació a la generació sortint.....	24
3.2.2. En relació als successors.....	25
3.2.3. Calendari per a la successió.....	26
3.3. Propietat versus gestió	28
3.3.1. Tipus de successió en funció de les formes jurídiques	29
3.3.1.1. Successió entre empresaris individuals	29
3.3.1.2. Successió d'empresari individual amb conversió a societat mercantil..	30
3.3.1.3. Successió en la societat mercantil.....	30
3.3.2. Successió en la gestió. El know-how	30
3.3.2.1. El know-how	31
3.3.2.2. El pla de Responsabilitat Social	32
3.3.3. Successió en la propietat	33

3.3.3.1.	Els actius de l'empresa.....	33
3.3.3.2.	Els passius de l'empresa.....	36
3.4.	El valor i el preu de l'empresa	37
3.4.1.	Valoració basada en el balanç de l'empresa	37
3.4.2.	Valoració basada en el compte de resultats	39
3.4.3.	Valoració basada en el fons de comerç.....	41
3.4.4.	El preu de l'empresa	42
4.	CONCLUSIONS, RECOMANACIONS i VALORACIÓ	44
4.1.	Conclusions	44
4.2.	Recomanacions	45
4.3.	Limitacions de l'estudi.....	45
4.4.	Treballs futurs	45
	VALORACIÓ	46
	AUTOAVALUACIÓ.....	46
	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	47
	Annexos	49
	Annex 1. Guió per a l'entrevista	51
	Annex 2. Objectius de les preguntes de l'entrevista.....	53
	Annex 3. Codificació per seccions de l'entrevista	54
	Annex 4. Competències transversals.....	55

Guia per a la successió en l'empresa familiar.

David Cabezudo i Fors (davidcabezudo@uoc.edu)

Grau en ADE. Direcció General

“Si realment vols una cosa, trobaràs la manera d’aconseguir-ho”

Margaret Myfanwe Morris-Goodall

RESUM

El relleu generacional en qualsevol empresa és un aspecte vital que marcarà la supervivència de l'organització a mitjà i a llarg termini, però quan parlem d'empresa familiar, el relleu generacional afectarà no tan sols l'organització mateixa, sinó també la família que n'és propietària.

L'empresa familiar és probablement la major font de creació de llocs de treball al sector privat, per la qual cosa cal dedicar un esforç a possibilitar la continuïtat d'aquest tipus d'empresa, que en moltes ocasions són de molt reduïda dimensió.

Quan es planteja el relleu generacional en aquestes microempreses familiars, es troba a faltar un assessorament de qualitat que permeti tant a les generacions cedents com als successors establir un pla d'actuació que en faciliti el traspàs, més enllà dels factors econòmics, i que els allunyi de la improvisació.

En un moment en què és fàcil descobrir a la xarxa o en qualsevol biblioteca multitud de guies per crear un pla d'empresa, resulta paradoxal la dificultat de trobar recomanacions que guiïn aquest moment, que pot ser vital per a la supervivència de l'empresa i per salvaguardar la salut familiar.

Paraules clau:

Empresa familiar, successió, relleu generacional, microempresa.

RESUMEN

El relevo generacional en cualquier empresa es un aspecto vital que marcará la supervivencia de la organización a medio y a largo plazo, pero cuando hablamos de empresa familiar, el relevo generacional no solo afectará a la propia organización, sino también a la familia que la posee.

La empresa familiar es probablemente la mayor fuente de creación de puestos de trabajo en el sector privado, por lo que hay que dedicar un esfuerzo a facilitar la continuidad de este tipo de empresa, que en muchas ocasiones son de muy reducidas dimensiones.

Cuando se plantea el relevo generacional en estas microempresas familiares, se echa en falta un asesoramiento de calidad que permita tanto a las generaciones precedentes como a sus sucesores establecer un plan de actuación que facilite el traspaso, más allá de los factores económicos, y que los aleje de la improvisación.

En un momento en que es fácil descubrir en la red o en cualquier biblioteca multitud de guías para crear un plan de empresa, resulta paradójica la dificultad de encontrar recomendaciones que guíen este momento, que puede ser vital para la supervivencia de la empresa y para salvaguardar la salud familiar.

Palabras clave:

Empresa familiar, sucesión, relevo generacional, microempresa.

ABSTRACT

The generational renewal in any business is a vital aspect which will determine the survival of the organization both in the mid-term and in the long-term, but when it comes to family business, the succession will affect not only the organization but also the owner family.

Family business is probably the major source of job creation in the private sector. Therefore, it's compulsory to make every effort to facilitate the continuity of this type of company, which are often very small-sized enterprises.

When considering generational renewal in these family microenterprises, there is often a lack of quality advice that allows both generations to establish an action plan to facilitate the transfer, beyond economic factors, and to avoid improvisation.

At a time when it is easy to discover multitude of guides to create a business plan on the internet or at any library, it is paradoxical how difficult it can be to find out recommendations that guide this vital process for the company survival and for the family health safeguard.

Key words:

Family business, succession, generational renewal, microenterprises.

1. INTRODUCCIÓ AL TFG

Aquesta TFG pretén oferir una guia pensada per ser utilitzada per aquelles persones que formen part d'una empresa familiar, i que es plantegen com a realitat de l'empresa que en algun moment es produirà una successió en la mateixa.

La successió en l'empresa familiar és un model d'emprenedoria que permet al successor l'accés a la gestió, i en ocasions a la propietat d'una empresa que ja està en funcionament, estalviant-se la fase de creació, al mateix temps que l'emprenedor cedent veu amb satisfacció com el seu esforç es veu recompensat amb la continuïtat de l'empresa en benefici dels seus successors amb qui a més continuarà mantenint una relació familiar.

La utilització d'aquesta guia és un primer pas per encarar la successió, d'una forma planificada i ordenada, reduint l'impacte en la família que pot representar un procés de successió, i facilitant la transmissió i minimitzant el risc que les tensions dificultin el procés de successió.

1.1. Plantejament del problema

Aquesta guia està pensada per ser utilitzada per aquelles persones que formen part d'una empresa familiar, i que es plantegen com a realitat de l'empresa que en algun moment es produirà una successió en la mateixa.

Tot i que el concepte d'empresa familiar és tan antic com el propi concepte d'empresa, la definició del que és una empresa familiar no ha estat abordat fins a estudis recents. A això, hem d'afegir el fet que una gran part d'aquests estudis se centren en empreses familiars de grans dimensions, per la qual cosa en la majoria de casos, aquests estudis no són directament i fàcilment aplicables a petites empreses.

No es pot considerar que existeixi una definició única del que pot ser considerat una empresa familiar, si bé es pot afirmar que existeix un ampli consens amb els trets característics d'aquest tipus d'empresa.

Corona i Del Sol (2015 pg.34) citen el Grup Europeu d'Empreses Familiars (GEEF) i el Family Business Network (FBN), dues de les principals institucions internacionals representants de les empreses familiars, que estableixen com a condicions per considerar que una empresa és familiar que la majoria dels vots siguin propietat de la família fundadora o de la persona que la ha adquirit, i que com a mínim un representant de la família participi en la gestió de la companyia.

Fletcher (2002 pg.20), en canvi identifica 4 factors clau; que la família posseeixi més del 50% de les accions de l'organització, que els membres de la família percebin la organització com a familiar, que l'organització sigui dirigida per membres procedents de la família dominant, i en últim lloc, que l'organització hagi experimentat una transició intergeneracional de la propietat a una segona o posterior generació de membres pertanyents a la família propietària de l'organització.

Arenas i Rico (2014 pàg.253) citen a Casillas per delimitar que la propietat o el control de l'empresa, el poder exercit per la família sobre l'empresa i la intenció de transferir l'empresa a generacions futures, són els trets definitoris de l'empresa familiar. Lozano (2013 pg.5) defineix com l'empresa familiar com a aquella en que el 51% o més de la propietat pertany a una família que basa les relacions intraempresarials de propietat i control directiu en les relacions familiars, i a la qual s'ha incorporat la segona generació o generacions posteriors.

Tenint en compte els factors exposats en les diverses definicions, i a efectes d'aquest estudi, considerarem que una empresa familiar és aquella que:

1. Més del 50% del capital de l'empresa pertany a una sola família.
2. La persona o persones que ostenten la direcció de l'empresa pertanyen a la família propietària.
3. L'empresa ha passat per una successió generacional, o es té el desig de transferir la gestió i/o la propietat a les generacions futures.

També és rellevant la falta d'informació sobre les empreses familiars, tal com assenyala l'Institut Nacional d'Estadística aquest mateix any 2016, "*El Instituto Nacional de Estadística presenta como novedad este estudio piloto sobre empresas familiares en España. Con el mismo se ofrece una primera aproximación al fenómeno de la empresa familiar, sobre el que no existe ninguna estadística oficial en nuestro país.*" (INE, 2016, pg.3).

Segons Corona i Del Sol (2015 pàg.62) la propietat de les empreses familiars correspon en un 53,6% a la primera generació, en un 37,3% a la segona, i en un 9,2% a la tercera o posterior, i en relació a la direcció, el 46,1% de les empreses són dirigides per la primera generació, un 44,6% per la segona, i un 7,3% per la tercera o posterior. En el mateix estudi podem llegir que fins a un 67,7% de les empreses analitzades, no tenen plans al respecte de la transmissió de la propietat (Corona, Del Sol i altres, 2015, pg.66).

1.2. Justificació

La facilitat de trobar en la literatura científico-tècnica propostes per elaborar plans d'empresa, dirigits ja sigui a emprendre una nova iniciativa, ja sigui a estudiar la viabilitat d'una empresa en funcionament, contrasta amb la falta d'informació dirigida a la successió en l'empresa familiar.

També és rellevant el fet que els estudis dirigits a la successió de l'empresa familiar, es dirigeixen a empreses de grans dimensions, i plantegen protocols de successió que tenen com a base el govern corporatiu, el consell de família, el CEO o gerent... La realitat del nostre país, però, és molt diferent, ja que al voltant del 36% de les empreses espanyoles són persones físiques sense assalariats, la qual cosa les converteix de facto en candidates a ser considerades empreses familiars, d'acord als factors ja exposats en la introducció d'aquesta guia, al temps que les allunya notablement d'aquest tipus de protocols.

Tot i que no de forma exclusiva, aquest és el tipus d'empresa al que es vol dirigir aquesta guia. Autònoms i micropreses, que podem considerar com a empreses familiars per la seva intenció de continuar mantenint sota el paraigües de la família la gestió i propietat de l'empresa.

Definida l'empresa familiar, i el tipus d'empresa a la que es dirigeix aquesta guia, cal destacar que "Només un 10% dels empresaris individuals i un 33% de les societats on els socis tenen més de 55 anys afirmen que preparen la seva transmissió" (Colomer, A. 2011), la qual cosa deixa entreveure la gran quantitat d'empreses que no han fet cap pas de cara a la successió de les generacions sortints.

Tal com ja s'ha exposat en el plantejament del problema, no deixa de ser rellevant que gairebé set de cada deu empreses familiars no hagin previst un pla de successió. No comptar amb un pla de successió adequat, porta als membres de l'organització a la improvisació, causant tensions a nivell empresarial, però també a nivell familiar, que repercuteixen en problemes per a l'empresa com la falta de direcció efectiva o buit de poder, la bipolarització de la direcció, la falta d'objectius futurs de la generació sortint o la falta de preparació dels successors, i en els pitjors dels casos, la desaparició de l'empresa o el trencament familiar.

A aquest elevat percentatge d'improvisació, hem d'afegir que només un set per cent de les empreses aconsegueixen sobreviure a la successió a la tercera generació, ocasionant així una pèrdua irrecuperable de valor tant econòmic com social.

1.3. Objectiu, abast i limitacions

Aquesta guia té com a objectiu oferir als usuaris de la mateixa una forma ordenada d'encarar el relleu generacional a l'empresa familiar.

Basant-se en la rellevància dels punts en comú entre les diferents generacions que formen part d'una empresa familiar, es pretén solucionar les divergències oferint pautes a usuaris que per la reduïda dimensió de l'organització, no acostumen a accedir a un assessorament de qualitat, la qual cosa pot tenir repercussions indesitjades com la pèrdua d'informació sobre el know-how, el compromís del patrimoni individual dels emprenedors i el patrimoni col·lectiu de l'empresa, i en última instància, la devaluació de les relacions familiars.

Aquesta guia també pretén sensibilitzar a tots els membres de l'empresa familiar, de la necessitat de preparar la successió amb el màxim de temps possible, per evitar la improvisació. Aquesta sensibilització s'aconseguirà facilitant als emprenedors els passos a seguir de forma pautada, evitant que la visió del conjunt els porti a sobrevalorar la dificultat d'un procés de successió.

Tenint en compte que l'estudi qualitatiu es porta a terme amb empreses de reduïda dimensió i microempreses, la proposta de guia es limita a aquesta tipologia d'empreses.

La utilització de la guia i confecció d'un pla de successió no pot garantir la continuïtat de l'empresa, ni evitar completament les tensions d'un procés de successió, si bé pot ajudar a minimitzar aquestes tensions ajudant a:

- Avaluar sistemàticament i global la situació de partida.
- Facilitar la comunicació.
- Identificar incerteses i preparar els plans d'actuació.
- Definir els objectius, les prioritats i les fites a assolir.

2. ESTUDI QUALITATIU

Amb la intenció de captar les dificultats inherents a un procés de successió, així com els factors que el poden facilitar, s'ha optat per portar a terme un estudi qualitatiu, a partir de la realització d'una sèrie d'entrevistes en profunditat.

Es pretén amb aquestes entrevistes identificar en primer lloc els diversos passos portats a terme en processos de successió, i quins d'aquests passos es porten a terme de forma improvisada i quins de forma planificada

En segon lloc, es pretén establir la influència de les relacions familiars en les relacions empresarials, i més concretament en el procés de successió, així com quins són els factors que ajuden i quins entorpeixen la successió.

També s'espera que les entrevistes en profunditat ajudin a identificar quins són els punts que faciliten i quins són els punts de tensió quan s'encara un procés de successió.

2.1. Metodologia

Als efectes d'aquest estudi, tindrem en compte l'opinió de Robert K.Yin, citat en la tesis de Lozano (2013), en que exposa que la millor estratègia per respondre a preguntes del tipus com i perquè, és l'estudi de casos.

De les diferents classificacions que podem trobar dels tipus d'entrevista i que marcaran la preparació, la conceptualització i l'elaboració, podem diferenciar (Patton, 1990 pàg.342):

- L'entrevista conversacional informal.
- L'entrevista guiada
- L'entrevista estandarditzada oberta/tancada

Aquesta investigació pretén respondre a la pregunta de com afecta el relleu generacional a les petites empreses familiars, amb la intenció d'establir una guia vàlida per encarar el relleu generacional. Amb aquesta pregunta en ment, desenvoluparem una entrevista semi estructurada de tipus obert.

En l'entrevista es preguntarà a futurs successors d'empreses familiars en relació a com encaren el futur procés de successió de la generació predecessora, sobre els punts d'aquest procés que consideren que els presentarà més dificultats. Amb la intenció d'utilitzar múltiples fonts d'evidència, s'entrevistarà també a les generacions sortints de les organitzacions, i es triangularà la informació amb l'observació de l'empresa i els llocs de treball.

2.2. Selecció de la mostra teòrica de casos

En estudis qualitatius basats en l'estudi de casos, no requereixen de representativitat, per la qual cosa es selecciona una mostra teòrica en base al coneixement previ de l'objecte d'estudi.

Per a aquest estudi s'ha seleccionat una mostra d'empreses familiars que complissin els següents criteris:

- Que compleixin els criteris per ser considerades empreses familiars definits a l'apartat 1.1.
- Que siguin considerades microempreses

- Que com a mínim la segona generació s'hagi incorporat a l'empresa.

Taula 1. Mostra teòrica de casos

Empresa	Sector	Any d'inici de l'activitat	Última generació vinculada	Generació que dirigeix l'empresa
A	Serveis. Hosteleria	1.990	2a	2a
B	Construcció	1.947	3a	3a
C	Serveis. Impremta	1.934	3a	3a
D	Serveis. Taller mecànic	1.979	2a	1a
E	Serveis. Hosteleria	1.977	3a	2a

Font: Elaboració pròpia

Les empreses han estat seleccionades a partir del coneixement personal de l'investigador amb algun dels membres que formen part de la família empresària. De la mostra s'han descartat algunes empreses que tot i complir amb els criteris exposats, pel coneixement que l'investigador en té, podrien portar l'estudi a la saturació.

També s'ha hagut de descartar la participació d'una altra empresa per la impossibilitat de trobar una data en la que portar a terme l'entrevista.

2.3. Procés de recollida d'informació

La recollida d'informació es portarà a terme principalment a partir d'entrevistes semi estructurades.

Segons la classificació de Vallés, M. (1999, pàg.187), s'ha preparat una entrevista estandarditzada no programada basada en preguntes desestructurades, amb la intenció de deixar lloc a la lliure expressió dels entrevistats, i captar tota classe d'idees que puguin aportar.

Tot i que s'ha preparat un guió per conduir les entrevistes, aquest no esdevé invariable, ans el contrari. El guió ha de deixar lloc a l'adaptació de l'entrevistador en atenció a les respostes ofertes pels entrevistats. Per aquest motiu, el guió de l'entrevista es presenta en dos formats, en funció de a quin dels membres de l'empresa familiar s'entrevista (Annex 1 i 2)

Amb la intenció de triangular la informació amb diverses fonts d'informació, tal com s'ha exposat a l'apartat 2.1. de la metodologia de treball, la recollida d'informació tindrà lloc prioritàriament a les instal·lacions de les empreses dels entrevistats, sempre que això sigui possible, per captar com a segona font d'informació l'observació de l'entorn i la interacció dels entrevistats amb el mateix.

En últim lloc, i com a tercera font d'informació es tindrà en compte la literatura científica sobre el tema d'estudi.

2.4. Validesa i fiabilitat

Segons Ramírez (2010), per assegurar la validesa de la investigació cal assegurar en primer lloc la validesa interna, per després generalitzar en l'assegurament de la validesa externa.

Entre els factors que poden representar una amenaça per a la validesa interna, cal destacar aquells en que s'haurà de posar especial atenció en evitar a efectes d'aquest estudi, que són:

Factors organísmics relacionats amb les característiques o estat intern del subjecte.

Perill de maduració en cas que la sessió d'entrevista s'allargués. S'intentarà no superar la mitja hora de temps, i en cap cas es superarà la hora per sessió.

Perill d'esgotament experimental o pèrdua de subjectes. La selecció de la mostra s'ha fet entre persones a les quals l'investigador coneix personalment, per la qual cosa s'espera que cap dels individus que formen la mostra abandoni l'estudi.

Factors estimuladors i situacionals.

L'investigador no compta amb experiència prèvia en estudis qualitius, per la qual cosa podria esdevenir un factor situacional que comprometés la validesa interna de l'estudi. Es gravaran les sessions, amb la intenció de detectar possibles influències de l'investigador sobre l'entrevistat.

Pel que fa a la validesa externa, la mateixa autora la qualifica com "el grau amb que es poden generalitzar els resultats d'un experiment".

Destacarem com a factors a controlar per garantir la validesa externa de l'estudi els factors organísmics ocasionats pel biaix en la selecció de la mostra. En aquest cas, s'ha cercat una mostra heterogènia, per tenir la màxima representativitat. Si es detectés una saturació en les respostes, s'hauria d'haver replantejat la mostra teòrica de casos.

Caldrà posar atenció als factors situacionals, ja que cal mesurar fins a quin punt les respostes dels entrevistats obeeixen al fet que estan sent observats, i mirar de crear un ambient proper i distès, per aconseguir minimitzar el risc de l'anomenat "efecte Hawthorne".

La fiabilitat, tal com exposa Lozano (2013, pàg.38), és la possibilitat que si un nou investigador portés a terme una anàlisi qualitativa i utilitzes les mateixes eines que en l'original, arribaria a les mateixes conclusions. Per assolir aquesta fiabilitat, s'ha preparat el guió de l'entrevista, i es triangularà les respostes, tal com s'ha exposat a l'apartat 2.1.

2.5. Anàlisi de la informació

L'entrevista en profunditat, tot i comptar amb un ampli marge per a la lliure expressió dels entrevistats, compta amb una estructura per blocs. Els objectius de les preguntes de l'entrevista (Annex 3), es relacionen amb aquests blocs.

Per analitzar la informació obtinguda a les entrevistes en profunditat s'han seguit les pautes donades per Vallés (1999, pàg.223) que proposa quatre estadis per analitzar i presentar la informació.

En primer lloc caldrà llegir les transcripcions de les entrevistes, i establir una codificació per a les respostes que ens permetin agrupar-les en diferents seccions (Annex 4). Un cop separades, les seccions són reunificades en base a la nova codificació, per posteriorment permetre'n una lectura i reclassificació per assolir una organització coherent de les seccions.

2.6. Descripció dels casos

Empresa A. Serveis. Hosteleria

L'empresa A és un bar i restaurant, que va ser adquirit per la Subjecte A1 l'any 1990, després d'haver-ne format part com a treballadora durant uns anys. A l'adquirir l'empresa, la Subjecte A1 va comptar amb la col·laboració del Subjecte A2, el seu marit, que també es va incorporar a l'empresa familiar. En el moment de l'adquisició de l'empresa la Subjecte A1 tenia 39 i el Subjecte A2 tenia 40 anys, i l'empresa comptava amb un treballador extern que va continuar a l'empresa.

La parella té dos fills i una filla, i en els inicis de l'empresa van motivar als tres a formar part de l'empresa familiar i col·laborar-hi. Posteriorment, el germà més gran, i la germana petita van deixar l'empresa familiar per dedicar-se a una carrera professional en altres sectors, mentre que el Subjecte A3, el fill mitjà va continuar-hi treballant, fins a treballar-hi a jornada completa.

Les primeres col·laboracions del Subjecte A3 es van produir quan tenia 13 anys, mentre estudiava. Després va estudiar Formació Professional, i posteriorment va cursar estudis de cuina en una escola d'hostaleria. Arrel d'aquesta formació, el Subjecte A3 va tenir diverses ofertes de treball, tot i que no va treballar en cap altra empresa abans de l'empresa familiar.

Els pares del Subjecte A3 el van formar en el funcionament del negoci, tot i que la seva incorporació a l'empresa va passar per dificultats d'adaptació generacional, que es van resoldre a partir del diàleg. Les condicions es van anar adaptant amb el temps, sense que existís una negociació específica. En general, el Subjecte A3 gaudia de la seva feina, tot i treballar una mitjana de deu hores cada dia.

Des de l'entrada a l'empresa familiar, el subjecte A3 es va sentir involucrat en la presa de decisions per part dels seus pares. La seva incorporació a tasques de gestió es va produir uns dos anys abans de la successió.

La successió es va precipitar quan la Subjecte A1 tenia 57 anys i el Subjecte A2 en tenia 58, ja que la Subjecte A1 no podia continuar al seu lloc de treball per qüestions de salut. Aquest fet va produir tensions amb els germans del Subjecte A3, que tot i no formar part de l'empresa, no es van mostrar plenament d'acord a la successió cap al Subjecte A3. La família emprenedora no va establir un calendari per a la successió, ja que aquesta es va produir per qüestions de salut. Posteriorment a la successió, la primera generació, ha continuat vinculada a l'empresa ajudant al Subjecte A3 en l'administració de l'empresa, però no en el procés productiu ni en el dia a dia de l'organització.

Per portar a terme la successió, es va comptar amb l'assessorament de la gestoria comptable i fiscal de l'empresa. L'empresa familiar sempre ha mantingut la forma jurídica de societat limitada, que va continuar mantenint després de la successió. En el moment de la successió no es va fer cap tipus de valoració, ja que no es va produir transacció econòmica, tot i produir-se el canvi en la titularitat de la propietat.

Després de la successió, el Subjecte A3 va fer canvis estructurals a l'empresa per adaptar-la al mercat, i actualment compta amb dos treballadors. La successió no va estar exempta de dificultats, ja que a la Subjecte A1 i al Subjecte A2 els va costar adaptar-se a no participar activament de l'empresa familiar i haver-la de deixar en mans del seu successor, ja que com s'ha comentat, aquest fet es va produir de forma anticipada per qüestions de salut. Per la banda del Subjecte A3, la part més difícil de la successió es va produir als inicis per la soledat a l'hora de no poder compartir les responsabilitats.

El Subjecte A3 no motivaria als seus fills a formar part de la seva empresa familiar, ja que considera que hi ha sectors laborals als quals es poden desenvolupar professionalment d'una manera menys sacrificada. Tot i això, el Subjecte A3 els animaria si fos el que ells volguessin, de

la mateixa manera que animaria als descendents d'empreses familiars a no tenir por a emprendre per successió si és el que volen, ja que pot resultar difícil, però en cap cas insalvable.

Empresa B. Construcció

El Subjecte B1 és la tercera generació d'una empresa de construcció, iniciada pels seus avis tant patern, com matern, de forma separada. El Subjecte B2, pare del Subjecte B1, va succeir al seu pare en l'empresa familiar de construcció que havia estat fundada l'any 1947, i posteriorment la va fusionar amb l'empresa del seu sogre, fundada l'any 1951, quan aquest es va jubilar.

El Subjecte B2 desenvolupava la seva activitat com a treballador per compte propi en règim d'autònom des que va assumir la gestió de l'empresa familiar, i el Subjecte B1, també desenvolupava la seva activitat com a treballador per compte propi en règim d'autònom, si bé ho feia com a treballador assimilat al Subjecte B2.

Per qüestions de canvis legals en el règim d'autònoms, i davant la perspectiva de la successió, el gestor administratiu dels Subjectes B2 i B1 els va remetre a una assessoria especialitzada, que els va instar a formalitzar una societat limitada, en que el Subjecte B2 va aportar el 67% del capital i el Subjecte B1 el 33% del capital, repartint-se en aquesta proporció la propietat de l'empresa.

El Subjecte B1 va ser motivat pel seu pare des de jove per formar part de l'empresa familiar. De fet, el Subjecte B1 volia cursar estudis sense relació amb l'empresa familiar, i va ser el Subjecte B2 qui el va motivar a estudiar Arquitectura Tècnica. El Subjecte B1 té una germana, que tot i que va formar part de l'empresa familiar a nivell administratiu, mai ha mostrat un interès real en formar part de l'empresa familiar. El Subjecte B1 té consciència de l'empresa familiar des de sempre, i va començar a ajudar durant els estius de forma retribuïda a partir dels tretze anys.

El Subjecte B1 no va tenir experiència laboral prèvia a la seva entrada a l'empresa familiar, i la seva formació va anar a càrrec d'alguns treballadors, i en ocasions del seu pare, indistintament. El Subjecte B2 havia après l'ofici a càrrec de treballadors de l'empresa familiar, ja que al sector s'imposava la figura de l'aprenent, que quedava a càrrec d'un oficial per formar-lo en el lloc de treball.

L'entrada definitiva del Subjecte B1 a l'empresa, va ser fàcil, tot i rebre un marcatge diferenciat per part del seu pare pel fet de ser el fill del propietari. Des que el Subjecte B1 va assumir tasques de gestió a partir de l'any 1992 amb la conversió en societat limitada, es va sentir involucrat en la presa de decisions, i escoltat en les seves opinions, si bé la última paraula sempre pertocava al Subjecte B2, la qual cosa el Subjecte B1 trobava natural.

En els seus inicis a l'empresa, el Subjecte B1 se sentia satisfet en general, si bé en ocasions no se'n sentia tant. Actualment, es troba satisfet d'haver-se incorporat a l'empresa i posteriorment haver-ne assumit la gestió i la propietat. Actualment l'empresa compta amb dos treballadors externs a la família.

Tot i no haver establert per escrit un calendari per a la successió, ja estava previst que el Subjecte B2 es jubilàs als 65 anys, i que posteriorment mantindria una vinculació amb l'empresa que es va anar reduint progressivament, de manera que als 70 anys se'n va desvincular totalment de l'activitat. Poc després, i per recomanació de l'assessor del Subjecte B2, es va produir la successió en la propietat definitiva. En el moment de la desvinculació definitiva del Subjecte B2 de l'empresa, es va transformar la societat en una societat limitada unipersonal. No es va produir transacció econòmica de cap tipus, i la valoració de l'empresa es va limitar als comptes pendents de cobrar i els comptes pendents de pagar.

La successió no va presentar dificultats a nivell de l'empresa ni a nivell familiar. Posteriorment a la successió no s'ha realitzat canvis estructurals a l'empresa ni s'ha fet una revisió del pla d'empresa, ja que es continua desenvolupant el mateix tipus d'activitat.

El Subjecte B1 ha motivat als seus fills perquè arribat el moment, cursin estudis que els habilitin per incorporar-se a l'empresa familiar, ja que considera que és una bona opció de futur. Considera que un descendent d'una empresa familiar, hauria d'aprofitar l'oportunitat de formar-ne part, encara que el seu interès pel sector en que es desenvolupa l'empresa no sigui el més alt, ja que desenvolupar l'activitat en una empresa ja en marxa és molt més fàcil que començar de nou. Tot i això, afegeix que s'ha de tenir clar que gestionar una empresa implica treballar molt i moltes hores.

Empresa C. Serveis. Impremta

El Subjecte C1 té en l'actualitat 53 anys, és treballador per compte propi en règim d'autònom i és la tercera generació en dirigir una impremta d'arts gràfiques que en aquests moments no té cap més treballador. L'empresa C és un cas atípic d'empresa familiar, ja que la última successió no s'ha produït de pares a fills com és habitual en aquest tipus d'empresa, sinó entre un tiet i el seu nebot.

El Subjecte C2 va succeir a l'empresa al seu pare, que era el germà de l'avi del subjecte C1, que havia fundat l'empresa l'any 1934. A l'empresa també s'hi va incorporar la Subjecte C3, una germana del Subjecte C2, sense mantenir-ne cap títol de propietat.

Els Subjectes C2 i C3 eren cosins de la mare del Subjecte C1, i cap dels dos tenia descendència. El Subjecte C1 és va incorporar a ajudar als estius a l'empresa familiar des dels 12 anys per obligació familiar, ja que els seus pares el feien anar a ajudar a l'empresa dels tiets. Ja en previsió de donar continuïtat al negoci, el Subjecte C1 va estudiar Formació Professional d'Arts Gràfiques.

El Subjecte C1 no va percebre una motivació especial per part dels Subjectes C2 i C3 per formar part de l'empresa, ja que la seva entrada es va produir de forma natural atesa la seva falta de descendència. Tot i això, l'entrada a l'empresa va ser fàcil, i el Subjecte C1 es sentia satisfet amb la feina. Malgrat el Subjecte C1 es va sentir involucrat en l'administració i gestió de l'empresa al cap de dos anys d'haver-s'hi incorporat a jornada completa, el Subjecte C2 era qui prenia les decisions definitives de l'empresa.

La successió es va produir en el moment en que el Subjecte C2 va complir els 65 anys, i es va jubilar de forma efectiva. En el moment de la successió, no es va comptar amb cap tipus d'assessorament extern, ni es va fer cap tipus de valoració sobre els actius o els passius, ja que la successió es va produir de forma gratuïta. Tampoc es va produir un canvi en la propietat com a tal, si bé el Subjecte C1 va continuar utilitzant els mitjans de producció de l'empresa. El Subjecte C2 va continuar col·laborant amb l'empresa reduint la seva ocupació horària, mentre la salut li va permetre fer-ho. No hi va haver dificultats en el procés de successió.

El Subjecte C1 no motivaria als seus fills a formar part de l'empresa familiar, atès que desenvolupa la seva activitat en un sector en declivi, com a conseqüència dels avenços tecnològics.

Empresa D. Serveis. Taller mecànic

L'empresa D està formada pel Subjecte D1 que n'és el fundador i el Subjecte D2 que és el fill del Subjecte D1. L'esposa del Subjecte D1 ajuda amb la gestió comptable i fiscal, i la parella té una altra filla que no està vinculada a l'empresa ni hi ha mostrat interès. L'empresa es dedica a la reparació de motocicletes i ciclomotors, especialitzada en la restauració de vehicles històrics. Tant el Subjecte D1 com el Subjecte D2 són treballadors per compte propi en règim d'autònoms, i l'entrevista s'ha portat a terme al taller mecànic de l'empresa.

El Subjecte D1 té actualment 58 anys, va estudiar comerç, i va treballar com a aprenent en un taller de motocicletes, fins que va decidir muntar el seu propi taller de reparació. Tot i ser-ne el

fundador, i per tant a efectes de l'estudi l'hem de considerar la primera generació de l'empresa familiar, el Subjecte D1 destaca l'ajuda inestimable que li va prestar el seu pare, que després de la seva jornada laboral, anava al taller del Subjecte D1 a ajudar-lo i oferir-li la seva col·laboració. També destaca el suport de la seva mare. Així doncs, podem considerar que el Subjecte D1 va gaudir d'una experiència gratificant en relació als seus inicis en la relació família-empresa.

El Subjecte D2 té actualment 33 anys, va estudiar un cicle formatiu de grau mitjà de medi ambient i guarda forestal, alternant amb feines esporàdiques no rellevants. Posteriorment ha fet algun curs de mecànica aplicada a maquinària industrial. Des de ben petit, el Subjecte D2 ha tingut accés al taller familiar, i el Subjecte D1 el motivava a jugar amb les eines. Al créixer, el seu interès es va anar incrementant, i mostrant interès per intentar reparar primer la seva pròpia bicicleta, i posteriorment altres vehicles que el seu pare posava a la seva disposició per anar aprenent.

L'entrada del Subjecte D2 a l'empresa es va produir d'una forma molt natural, com a conseqüència del seu propi interès. Inicialment hi col·laborava per les tardes i durant els estius, sempre de forma voluntària i sempre percebent una remuneració per la tasca desenvolupada. Posteriorment, la seva vinculació a temps complet a l'empresa no va produir tensions, i les condicions de la vinculació es van pactar sense dificultats. El Subjecte D2 afirma que no ha tingut dificultats en desenvolupar cap de les tasques encomanades, ja que gaudeix de la seva feina.

Des de l'entrada del Subjecte D2 a l'empresa familiar, hi ha hagut diàleg en la presa de decisions, sentint-se part de la presa de decisions de l'empresa. El Subjecte D2, afirma que sempre s'ha sentit satisfet de treballar en l'empresa familiar, i que sempre s'ha sentit escoltat.

L'empresa ha tingut aprenents de forma esporàdica, tot i que en aquests moments no tenen a cap treballador. Tot i això, el Subjecte D1 ja adverteix que el procés de successió portarà irremediament a la necessitat de comptar amb algun col·laborador, ja que és altament difícil portar l'empresa per part d'una sola persona.

El Subjecte D1, deixa entreveure que el procés de successió ja hauria començat, ja que el Subjecte D2 ha assumit un paper més rellevant pel que fa al volum de feina, permetent al Subjecte D1 dedicar més temps a l'atenció al client, i a la reparació de vehicles històrics, en que l'empresa està especialitzada. El Subjecte D1 afirma que té la intenció de continuar ajudant al seu fill més enllà de la seva jubilació, la qual cosa s'explica pel fet d'haver passat per l'experiència positiva de la col·laboració desinteressada del seu pare. Tot i que no s'ha establert encara un calendari per a la successió, el Subjecte D1 preveu que es produeixi en un termini de set anys, coincidint amb la seva jubilació.

Actualment, el Subjecte D2 no participa molt activament de la gestió comptable i fiscal, ja que aquesta és gestionada per la seva mare, i esposa del Subjecte D1. Tots dos coincideixen en que en el moment de gestionar la successió, podran comptar amb l'assessorament de la mare per valorar els actius i passius de l'empresa i posar-se d'acord en el traspàs de la propietat.

Un cop es produeixi la successió, el Subjecte D2 no té la intenció de revisar el pla d'empresa, ja que algunes de les decisions estratègiques que s'han pres en els últims anys ja han sigut preses de forma conjunta, per la qual cosa se sent partícip de les mateixes.

En relació al futur de l'empresa, el Subjecte D1 pensa que l'especialització en vehicles històrics és el que diferencia a la seva empresa de la resta d'empreses del sector, ja que no tots els mecànics poden reparar aquest tipus de vehicles. Per això el Subjecte D1 afirma que potser el més difícil de la successió serà trobar i formar a una persona que pugui col·laborar amb el subjecte D2 per quan ell no hi sigui o no pugui ajudar-lo.

El Subjecte D1 es mostra convençut que haver motivat al seu fill a vincular-se a l'empresa ha estat una bona decisió que repetiria, tot i que aquesta vinculació no ha estat mai una obligació familiar, i de fet el Subjecte D2 va cursar estudis d'un sector totalment diferenciat. També el Subjecte D2 es mostra satisfet pel fet d'haver-se vinculat a l'empresa familiar, i si es donen les circumstàncies

adequades en el futur, també motivarà als seus fills a vincular-se a l'empresa. Tot i això, ambdós subjectes coincideixen en destacar que la vinculació d'un descendent a una empresa familiar ha de passar necessàriament pel fet que aquest se senti atret pel negoci familiar, ja que és necessari gaudir de la teva professió per mantenir l'èxit de la generació anterior.

Empresa E. Serveis. Hosteleria

L'empresa E va ser fundada l'any 1977 pel Subjecte E1 i la seva dona, la Subjecte E2, que tenien dos fills i una filla, la Subjecte E3. Aquesta última es va incorporar a ajudar esporàdicament a l'empresa a l'edat de 12 anys, i es va incorporar de forma definitiva a jornada completa amb només 14 anys. Des de l'inici ho va fer per obligació familiar, sense que es pugui considerar que hi hagués motivació per part dels progenitors. La Subjecte E3 va cursar els estudis d'Educació General Bàsica, i evidentment no va tenir experiència laboral prèvia a la incorporació a l'empresa.

L'any 2000 s'incorpora a l'empresa familiar la Subjecte E4, filla de la Subjecte E3, i tercera generació de la família en formar part de l'empresa familiar. La Subjecte E4 havia cursat estudis de formació professional en la branca d'auxiliar administrativa i prèviament a l'entrada a l'empresa familiar, va treballar en una empresa desenvolupant una activitat professional afí als seus estudis. La Subjecte E4 si es va sentir motivada per la seva mare per formar part de l'empresa familiar, tot i que les dues en els seus inicis, hi havia col·laborat sense percebre remuneracions, per obligació familiar.

La Subjecte E3, no es va sentir involucrada en la presa de decisions de l'empresa familiar, ni va tenir la sensació que se la formés en el funcionament del negoci. Per la seva incorporació a l'empresa no es van negociar condicions ni salarials ni d'horaris. Malgrat no sentir-se satisfeta amb l'empresa familiar i el sistema de treball, la Subjecte E3 es sentia satisfeta amb el tracte al client i la seva feina en general.

Tant l'entrada de la Subjecte E3, com la posterior entrada de la Subjecte E4 és identificada com de molt difícil per la complicada convivència empresarial amb els Subjectes E1 i E2, que només es van resoldre després de la successió de la primera a la segona generació. L'any 2003, es va produir la successió de la gestió i de la propietat, que la Subjecte E3 considera que es va portar a terme d'una forma traumàtica i que va també va tenir moltes dificultats. Malgrat això, la Subjecte E2, es va mantenir vinculada a l'empresa com a treballadora.

En la successió entre la primera i la segona generació es va fer una valoració de l'inventari, i posteriorment es va acordar el preu del traspàs de la propietat, tot i que el procés es va portar a terme sense cap tipus d'assessorament extern. En el moment de la successió, no es va tenir en compte l'opinió dels germans de la Subjecte E3, ja que no tenien vincles amb l'empresa en aquell moment.

Actualment la forma jurídica de l'empresa és de treballadors per compte propi en règim d'autònoms, tant pel que fa a la Subjecte E3, com a la Subjecte E4, que es autònoma col·laboradora. A l'empresa també hi col·labora de forma activa, tot i que esporàdica, el Subjecte E5, que és fill de la Subjecte E3 i germà de la Subjecte E4. El Subjecte E5 té actualment 28 anys. A més, l'empresa té dos treballadors en plantilla.

La Subjecte E3 té en l'actualitat 50 anys, i no s'ha fet cap tipus de plantejament sobre la futura successió cap a la tercera generació. Quan arribi el moment, compta que la seva gestoria habitual els assessorarà per portar a terme una successió ordenada. Tot i això, si que s'han fet avenços en el traspàs de la gestió, que es porta d'una forma col·laborativa entre les Subjectes E3 i E4, ja que aquesta última per la seva formació n'ha agafat la responsabilitat. També hi ha hagut un traspàs del know-how significatiu en relació al sistema de producció, que la Subjecte E4 ha assumit en gran part. La Subjecte E3 es mostra interessada en mantenir-se vinculada a l'empresa un cop es produeixi la successió.

Posteriorment a la successió es va revisar el know-how de l'empresa en relació a horaris i formes de treballar, buscant acords en coses que no havien estat estipulades amb anterioritat. També es va portar a terme una reforma de l'espai de treball.

Les Subjectes E3 i E4 estan actualment contentes amb l'empresa, i la Subjecte E4 diu que malgrat la dificultat que representa mantenir els horaris del sector, motivaria als seus fills a formar part de l'empresa familiar. Les dues coincideixen en que algunes de les dificultats d'empendre dins l'empresa familiar, són la càrrega horària, i la falta de condicions que es poden donar.

2.7. Relectura i classificació de l'estudi qualitatiu

Un cop descrits els casos s'ha procedit a la relectura dels casos per agrupar les seccions d'interès d'acord a l'Annex 4.

APS: Assessorament en el Procés de Successió.

Empresa A	Per portar a terme la successió, es va comptar amb l'assessorament de la gestoria comptable i fiscal de l'empresa
Empresa B	Per recomanació de l'assessor del Subjecte B2, es va produir la successió en la propietat definitiva
Empresa C	No es va comptar amb cap tipus d'assessorament extern
Empresa D	La gestió comptable i fiscal (...) és gestionada per la seva mare (del Subjecte D2)
Empresa E	El procés es va portar a terme sense cap tipus d'assessorament extern
	(La Subjecte E3) compta que la seva gestoria habitual els assessorarà

IPS: Improvisació en el Procés de Successió.

Empresa A	La successió es va precipitar (...) per qüestions de salut
	No es va fer cap tipus de valoració
Empresa B	Tot i no haver establert per escrit un calendari per a la successió
Empresa C	Ni es va fer cap tipus de valoració
	Tampoc es va produir un canvi en la propietat com a tal
Empresa E	No s'ha fet cap tipus de plantejament sobre la futura successió

PPS: Planificació en el Procés de Successió

Empresa B	El gestor administratiu (...) els va remetre a una assessoria especialitzada
	Estava previst que el Subjecte B2 es jubilà als 65 anys
Empresa C	En previsió de donar continuïtat al negoci, el Subjecte C1 va estudiar...

Empresa D	El Subjecte D1 ja adverteix que el procés de successió portarà irremediablement a la necessitat de comptar amb algun col·laborador.
	El procés de successió ja hauria començat.
	Les decisions estratègiques (...) ja han sigut preses de forma conjunta
Empresa E	Es va fer una valoració de l'inventari
	S'han fet avenços en el traspàs de la gestió
	Hi ha hagut un traspàs del know-how
	Es va revisar el know-how

IFEP: Interrelacions Família Empresa Positives

Empresa A	El seu marit (de lla Subjecte A2), que també es va incorporar a l'empresa familiar
	Van motivar als tres (fills) a formar part de l'empresa familiar
	Es van resoldre a partir del diàleg
Subjecte B1	Va ser motivat pel seu pare des de jove
	Té consciència de l'empresa familiar des de sempre
	Se sentia satisfet en general
	Ha motivat als seus fills (...) per incorporar-se a l'empresa familiar
Empresa C	Es va incorporar a ajudar als estius
	L'entrada a l'empresa va ser fàcil
Empresa D	L'esposa del Subjecte D1 ajuda amb la gestió comptable i fiscal
	El Subjecte D1 destaca l'ajuda inestimable que li va prestar el seu pare
	Des de ben petit, el Subjecte D2 ha tingut accés al taller familiar
	De forma voluntària i sempre percebent una remuneració
	(El subjecte D2) sempre s'ha sentit escoltat
	Per l'experiència positiva de la col·laboració desinteressada del seu pare
	El Subjecte D1 es mostra convençut que haver motivat al seu fill a vincular-se a l'empresa ha estat una bona decisió
	El Subjecte D2 (...) també motivarà als seus fills a vincular-se a l'empresa
Empresa E	Es va incorporar de forma definitiva a jornada completa amb només 14 anys

	També hi col·labora de forma activa (...) el Subjecte E5
	La Subjecte E3 es mostra interessada en mantenir-se vinculada a l'empresa un cop es produeixi la successió
	Estan actualment contentes amb l'empresa
	Motivaria als seus fills a formar part de l'empresa familiar

IFEN: Interrelacions Família Empresa Negatives

Empresa A	Va passar per dificultats d'adaptació generacional
	Aquest fet va produir tensions amb els germans
	No motivaria als seus fills a formar part de la seva empresa familiar
Empresa B	Gestionar una empresa implica treballar molt i moltes hores
Subjecte C1	No va percebre una motivació especial
	No motivaria als seus fills a formar part de l'empresa familiar
Subjecte D2	No participa molt activament de la gestió comptable i fiscal
Empresa E	Es va incorporar (...) per obligació familiar
	Hi havia col·laborat sense percebre remuneracions
	La Subjecte E3 no es va sentir involucrada en la presa de decisions

EFS: Elements Facilitadors de la Successió

Empresa A	El Subjecte A3 es va sentir involucrat en la presa de decisions
	La primera generació ha continuat vinculada
Empresa B	L'entrada (...) a l'empresa , va ser fàcil
	Es va sentir involucrat en la presa de decisions
	No es va produir transacció econòmica
Empresa C	La successió es va produir de forma gratuïta
	El Subjecte C2 va continuar col·laborant
Empresa D	Gaudir d'una experiència gratificant en relació als seus inicis
	Les condicions de la vinculació es van pactar sense dificultats
	Des de l'entrada (...) a l'empresa familiar, hi ha hagut diàleg

	(El successor) ha assumit un paper més rellevant pel que fa al volum de feina
Empresa E	Es sentia satisfeta amb el tracte amb el client i la seva feina en general
	La Subjecte E2 es va mantenir vinculada a l'empresa

ETS: Elements de Tensió a la Successió

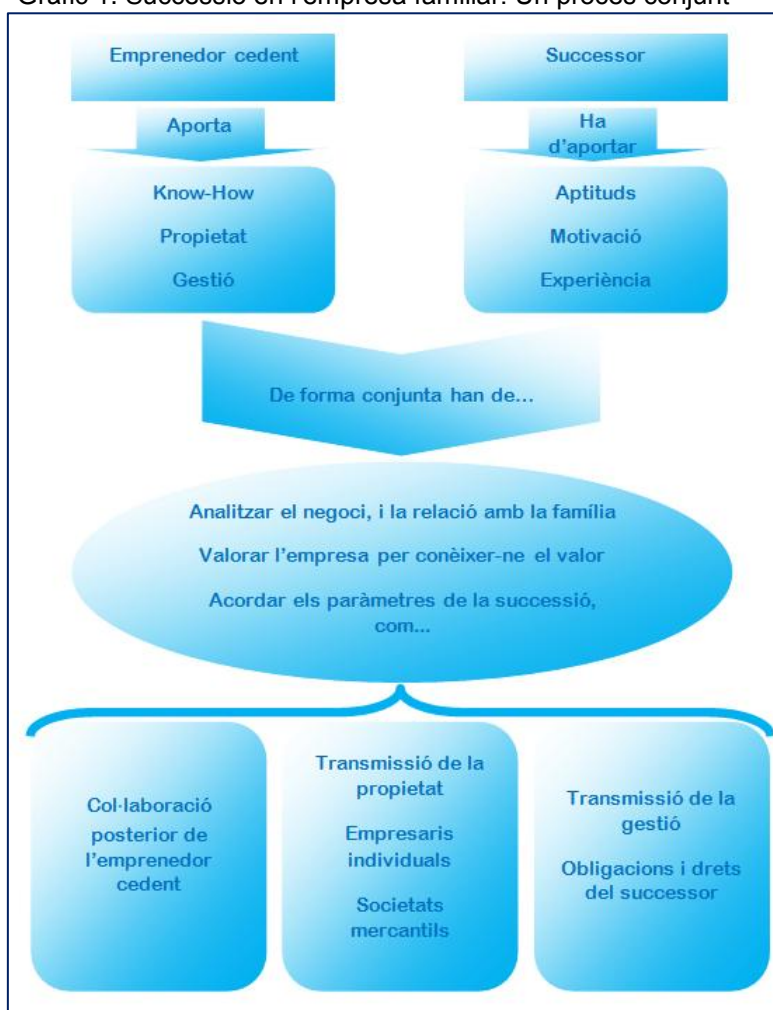
Empresa A	Als Subjectes A1 i A2 els va costar adaptar-se a no participar activament de l'empresa familiar
	El Subjecte A3 va acusar la soledat a l'hora de no poder compartir les responsabilitats
Empresa D	És altament difícil portar l'empresa per part d'una sola persona
	El més difícil de la successió serà trobar i formar a una persona que pugui col·laborar amb el Subjecte D2
Empresa E	La complicada convivència empresarial (...) es va resoldre després de la successió
	Es va acordar el preu del traspàs de la propietat

3. GUIA PER A LA SUCCESSION A L'EMPRESA FAMILIAR

Si estàs llegint aquesta guia, és perquè formes part d'una empresa familiar, i molt probablement ha començat a planar sobre la vostra empresa i la vostra família el fantasma de la successió. Amb aquesta guia, us volem ajudar a esvaïr aquests fantasmes.

El procés de successió pot ser una gran oportunitat. Pot ser una oportunitat per a aquells emprenedors que han dedicat la seva vida laboral a un projecte empresarial, i no volen veure com aquest s'esvaeix després de tots els seus esforços, i al mateix temps pot ser una oportunitat per a les noves generacions de fer-se càrrec del negoci que ha format part de les seves vides per la relació entre el negoci i la família.

Gràfic 1. Successió en l'empresa familiar. Un procés conjunt



Font: Elaboració pròpia

Potser us estareu preguntant, per què us cal una guia per encarar la successió? La resposta és que de la mateixa manera que el procés de successió pot ser una oportunitat per a totes les parts implicades, també pot ser un parany que acabi generant problemes al negoci, i de retruc a la família.

Amb aquesta guia es pretén ajudar-vos a encarar aquest procés que s'obre davant vostre, i que ha de portar la vostra empresa a una nova generació.

3.1. Presentació del negoci i la família fundadora

La primera cosa que cal fer és definir el vostre negoci.

A que us dediqueu? Quin és l'origen del Core Business de l'empresa? Us dediqueu a un sol producte, o a més d'un? Continua vigent l'oportunitat de negoci?

Feu una breu presentació del vostre negoci.

I la família? Quants membres de la família estan relacionats directament o indirecta amb el negoci? Quins membres de la família treballen al negoci? Quins membres tenen una participació de la propietat?

I pel que fa a la relació entre família i negoci, quina generació dirigeix el negoci?

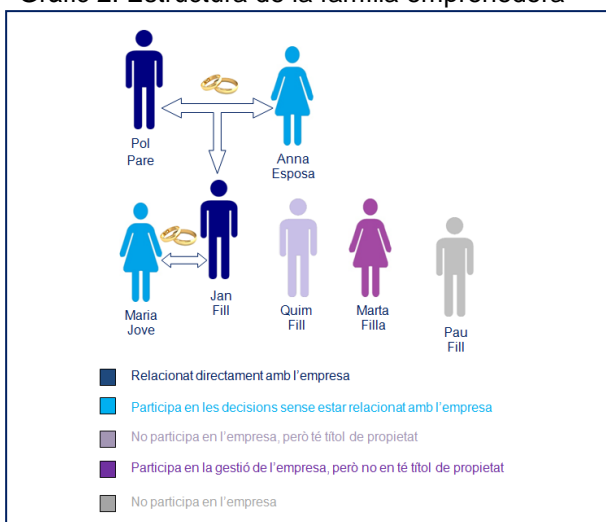
Presentació del negoci i la família

L'empresa TotSoft som una empresa familiar que va ser fundada l'any 1979 per Pol Garcia. En els seus inicis, l'empresa es dedicava a la programació d'ERPs per a empreses i la instal·lació de serveis de intercomunicació. Actualment mantenim el servei de programació d'ERPs, i també programem Apps per a dispositius mòbils, tot i que ja no oferim el servei de instal·lació de sistemes de intercomunicació. A més, disposem d'una botiga física i una botiga en línia que comercialitza tot tipus d'ordinadors, servidors i dispositius mòbils. També hem creat una escola d'informàtica.

Tant la propietat com la gestió del negoci, es troba en mans de la primera generació.

La forma jurídica de l'empresa és la de societat de responsabilitat limitada, participada en un 60% pel Pol, que n'és el soci fundador, actual administrador i que treballa a l'empresa, en un 20% pel Jan, fill d'en Pol, que també treballa a l'empresa, i en un 20% pel Quim, també fill d'en Pol i germà d'en Jan, que no treballa a l'empresa.

Gràfic 2. Estructura de la família emprendedora



Font: Elaboració pròpia

A més, entre els altres membres de la família, a l'empresa i treballa la Marta, filla d'en Pol i germana d'en Jan i en Quim, que ha assumit les tasques de gestió de la botiga, així com la gestió de les xarxes socials de l'empresa. La Marta no té cap títol de propietat de

l'empresa. En Pau, quart fill d'en Pol i l'Anna no manté cap tipus d'implicació amb l'empresa.

Tot i no ostentar cap títol de propietat, ni treballar en la gestió de l'empresa, l'Anna, esposa d'en Pol i mare d'en Jan, i la Maria, l'esposa d'en Jan, participen activament de les decisions empresarials. Actualment l'empresa està en mans de la 1a generació, tot i que ja s'han fet avenços per encarar la successió.

3.2. Preparant la successió

El primer pas per preparar la successió és tenir clara la situació actual, ja que el punt de partida ens marcarà el camí a recórrer per assolir l'objectiu de la successió.

Quina edat té la generació sortint? I els successors? Quines són les tasques que desenvolupa cada membre? Hi ha membres de la família que tenen influència en les decisions empresarial, tot i no formar part de l'empresa directament? Hi ha membres de la família que han aportat capital tot i no formar part de l'empresa directament? Quants successors aspiren a dirigir el negoci? Quan fa que prepareu la successió?

Preparant la successió

En Pol aviat farà 63 anys, i sempre ha dit que té la intenció de jubilar-se i deixar de treballar quan faci 65 anys, tot i que li fa il·lusió continuar vinculat a l'empresa d'una forma més o menys activa.

De fet, en Pol ja fa temps que ha anat traspasant el pes de la gestió que actualment recau gairebé íntegrament en el seu fill, en Jan, que s'ocupa del desenvolupament per a nous clients, mentre que ell continua desenvolupant la tasca de manteniment d'ERPs ja instal·lats. També imparteix algunes classes d'ofimàtica a l'escola.

En Jan té actualment 38 anys, i es dedica a la gestió de l'empresa. Bàsicament porta el control logístic de l'escola, organitza el desenvolupament per a nous clients i ha començat a portar l'administració amb la supervisió d'en Pol.

La Marta que s'ha incorporat a l'empresa fa 4 anys es va incorporar per ajudar a la botiga quan en Pol i en Jan no poden atendre-la perquè es troben immersos en el desenvolupament d'algun ERP. Durant l'últim any, i en previsió de la sortida d'en Pol de l'empresa, la Marta ha anat agafant més responsabilitat amb el servei a la botiga tant física com on-line.

La resta de possibles successors no tenen intenció de participar en l'empresa, per la qual cosa no es preveuen diferències d'opinions en aquest sentit.

Tenint en compte que en un termini de dos anys, el fundador vol iniciar la seva desvinculació de l'empresa, ja fa un any que s'està formant al successor més intensivament en les tasques de gestió de l'empresa.

3.2.1. En relació a la generació sortint

Aprofundim una mica en el coneixement de la generació sortint per aclarir la seva intenció de mantenir vinculacions amb l'empresa, i qualsevol altre aspecte que es consideri d'interès per a la successió. Aquest punt de la guia hauria de ser respost per la persona implicada en primera persona, ja que això ens oferirà la seva visió real.

Com veig l'empresa? D'on venim i on som? Quan vull deixar l'empresa? M'agradaria mantenir alguna vinculació? Com puc ajudar? Vull participar en la gestió de l'empresa? Vull mantenir la propietat de l'empresa? Què m'agradaria que no canviés?

La generació sortint

Des que vaig posar en marxa la nostra empresa, la situació ha canviat notablement. A l'iniciar l'activitat, la programació d'ERPs es limitava a grans empreses, disposades a invertir grans quantitats de diners per ser competitives. Aquesta activitat es complementava amb el servei d'instal·lació de sistemes d'intercomunicació.

Actualment, els sistemes d'intercomunicació han deixat de ser operatius, i en relació al servei al client, oferim un servei molt més integral, que inclou a més de la implementació de solucions a mida, el subministrament del maquinari necessari per posar-la en marxa. L'escola d'informàtica complementa la nostra oferta al públic.

En uns mesos faré 63 anys i a partir dels 65 m'agradaria reduir la meva dedicació horària a l'empresa per poder disposar d'aquest temps per projectes personals. Tinc clar que vull deixar d'impartir classes a l'escola, ja que aquesta activitat no em permet cap flexibilitat a nivell d'horari i calendari, i penso que podem trobar professors capacitats per portar a terme aquestes classes.

Tot i la meva desvinculació de l'empresa, podré continuar donant un cop de mà a la botiga, amb el muntatge d'equips nous a mida, ja que en Jan no s'ha interessat per aquesta tasca, i la Marta no té formació per portar-la a terme i per tant en aquests moments no hi ha ningú que pugui fer-la. Puc continuar fent aquesta activitat, a més d'ajudar a en Jan en el plantejament de l'estructura de nous ERPs, si ho necessita.

M'agradaria que es mantingués la línia de servei personalitzat que sempre hem ofert, ja que estic convençut que aquesta personalització és allò que ens fa únics.

En relació a l'accionariat, preferiria que aquest passés a mans de la nova generació, tot i que si cal que em mantingui com a accionista, no representaria un problema. Tot i que pugui sortir de l'accionariat, en cap cas m'agradaria desvincular-me totalment de l'empresa.

3.2.2. En relació als successors

Tant o més important que la opinió de la generació sortint, és l'opinió dels successors, per la incidència que aquesta té en el futur de l'empresa. També en aquest punt es recomana que sigui el mateix successor qui redacti aquest punt en primera persona. Si l'empresa compta amb més d'un successor, es recomana que cada un d'ells ofereixi el seu punt de vista, per acabar posant els diversos punts de vista en comú, i acabar amb una posició comuna.

És important que siguem sincers amb els canvis que volem portar a terme si els tenim clars, ja que no expressar-los en aquest moment, pot representar un focus de tensió més endavant.

Com veig l'empresa? On som i on vull anar? Què m'agradaria canviar? Com suplim la pèrdua d'un actiu tan important com és la generació sortint?

Els successors. En Jan

Vaig començar a col·laborar a l'empresa ja fa més de quinze anys, després d'estudiar enginyeria en telecomunicacions, i tot i que últimament m'he dedicat més a la vessant administrativa i de gestió de l'empresa, podem dir que he passat per tots els sectors.

Actualment treballem a l'empresa tres membres de la família, i deu treballadors en règim de contracte per hores que fan entre dues i dotze hores a la setmana, totes elles com a professors a l'escola d'informàtica, recaient la resta de l'operativa de l'empresa en els tres membres de la família.

Durant els últims anys hem portat a terme alguns canvis encertats en relació a les metodologies i sistema de producció, la qual cosa ens permet oferir un ERP molt modulable, que ens permet accedir a molts sectors. També ens hem adaptat per oferir la producció d'Apps a mida, per adaptar-nos a les noves necessitats del mercat.

Durant la preparació de la successió penso que hauré de fer un esforç per assumir les tasques de muntatge de maquinari que en aquests moments porta el meu pare, ja que representa una part important del nostre negoci.

La botiga és la part de l'empresa que requereix més dedicació horària, pel fet d'haver de mantenir un horari comercial, i en el moment en que es produeixi la jubilació del meu pare, serà necessari comptar amb el suport de la Marta per cobrir tot l'horari comercial. Tot i això, em plantejo un canvi estructural a l'empresa que passaria per la unificació de tots els departaments en un sol espai, ja que després de la successió, mantenir l'escola i la botiga separades en dos locals, ens obliga a mantenir personal als dos espais.

En relació a l'accionariat preferiria negociar el traspàs de l'accionariat, tot i que mai no s'han donat problemes d'independència a l'hora de prendre decisions, per la qual cosa mantenir l'accionariat tal com està tampoc representaria un problema.

Els successors. La Marta

Només fa quatre anys que em vaig incorporar a l'empresa, i actualment he assumit l'atenció al públic a la botiga que el meu pare i en Jan van obrir per atendre la demanda creixent per part de clients que reclamaven un servei integral. També gestiono les comandes i l'atenció al client de la nostra botiga online.

Després de la successió penso que en Jan haurà d'assumir tota la tasca de programació d'ERPs que representa el "core business" de l'empresa, per la qual cosa hauré d'ajudar a gestionar els horaris de l'escola, per alliberar la seva agenda.

Tot i que la botiga requereix mantenir un horari comercial, la millora de la nostra botiga online, ens pot permetre augmentar el nostre consum, i oferir uns millors preus, per tant, serà necessari invertir en la millora de la botiga online, la qual cosa representarà un canvi estructural.

En relació a l'accionariat voldria formar-ne part, i documentar així la meva implicació, ja que em considero part de l'empresa familiar i no una treballadora.

3.2.3. Calendari per a la successió

La proposta de calendari ha de ser oberta a canvis, ja que caldrà adaptar-la als esdeveniments. Tot i això, és necessari tenir una idea de la previsió inicial. Per la transmissió de la propietat, s'haurà d'establir un període de negociació, amb la intenció d'arribar a una solució satisfactòria per a ambdues parts.

Cada empresa haurà d'identificar la seva proposta de calendari ideal, si bé a priori podem diferenciar dos factors que marcaran la primera proposta de calendari. Una és la futura vinculació de la generació sortint, i l'altra és la transmissió de la propietat.

En relació a la vinculació futura de la generació sortint, podem trobar dues situacions clarament diferenciades. La primera en que la generació sortint tingui la intenció de desvincular-se totalment de l'empresa familiar, la qual cosa podria determinar una data límit en que la negociació i renovació de l'organització ja hauria d'haver-se produït per permetre la seva sortida. La segona en que la generació sortint té intenció de mantenir una vinculació amb l'empresa, ofereix un marge més elàstic per a les gestions i negociacions, ja que aquestes poden anar més enllà de la data efectiva de sortida de l'empresa.

En relació a la transmissió de la propietat, dependrà de la forma jurídica de l'empresa. En els casos de empresaris individuals per compte propi, la transmissió de la propietat s'haurà de produir normalment abans de la jubilació efectiva de la generació sortint, amb independència de la seva possible vinculació posterior, mentre que en cas de societats mercantils, el canvi en la titularitat de les participacions socials o accions es podrà gestionar en qualsevol moment.

Quan queda per la jubilació de la generació sortint? En el moment de la jubilació, deixarà l'empresa? O continuarà vinculat? Caldrà incorporar algun col·laborador per substituir a la generació sortint? Quan s'haurà d'incorporar aquest col·laborador? Quan es pretén tancar l'acord de transmissió? Quan de temps necessitarem per negociar-lo?

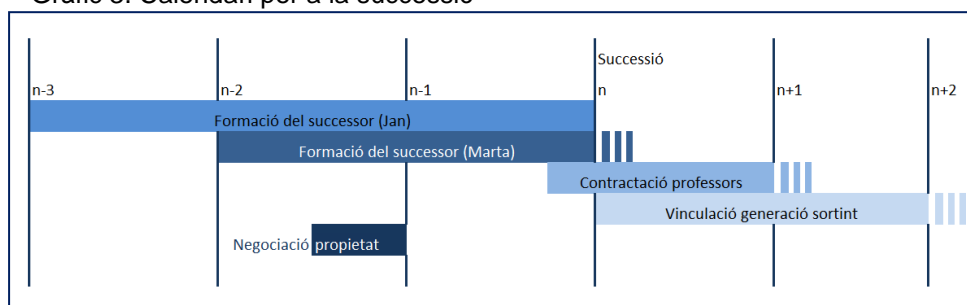
Calendari

Si tenim en compte les intencions de la generació sortint, disposem de poc més de dos anys fins a la seva jubilació efectiva, que serà el mes de gener d'aquí a dos anys. Tot i això, en Pol ha expressat la seva intenció de continuar vinculat a l'empresa tot i que només en algunes de les seccions.

En el moment de la seva jubilació efectiva, serà necessari incorporar professors per impartir les classes que fins ara ha vingut impartint en Pol. Per aquest motiu, la millor opció serà incorporar a aquests professors durant el mes de setembre abans de la jubilació efectiva, per evitar un canvi traumàtic a mig curs, que es produiria durant el mes de gener.

En Pol ha manifestat la seva intenció de mantenir la propietat més enllà de la seva jubilació, mentre que en Jan preferiria assumir la majoria de l'accionariat. En Quim, està disposat a negociar la cessió de les seves accions, ja que en aquests moments no té pretensions a l'empresa, a diferència del moment de la creació. La Marta voldria formar part de la propietat. Caldrà establir un període de negociació de la propietat a partir de setembre d'aquest any, ja que és el període en que acostuma a baixar la feina.

Gràfic 3. Calendari per a la successió



Font: Elaboració pròpia

En aquests moments, l'empresa es troba al període n-2, a 2 anys vista de la successió definitiva, i ja fa un any que es treballa en la formació del Jan com a successor per assumir tota la gestió de l'empresa.

Durant els dos anys que queden, s'alternarà aquesta formació amb la formació tècnica per desenvolupar la tasca que en aquests moments porta a terme el fundador. També

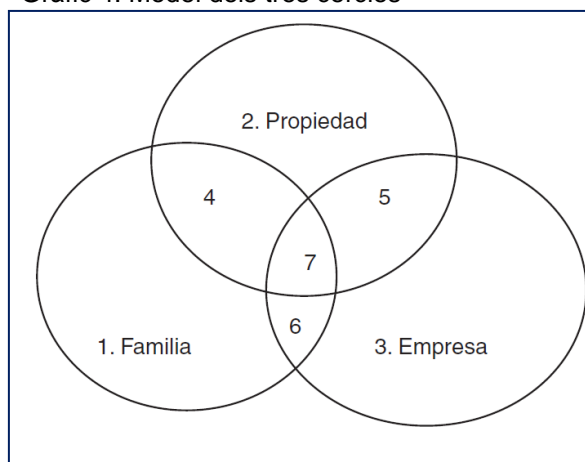
s'avençarà en la formació de la Marta en les tasques que haurà de portar a terme, amb la intenció que també pugui formar part de la successió.

3.3. Propietat versus gestió

En la microempresa familiar, i sobretot en els treballadors per compte propi en règim d'autònoms, resulta difícil separar la propietat de la gestió, tot i que paradoxalment, aquests dos conceptes estan clarament diferenciats en aquest tipus d'empresa.

Per reflectir aquest fet, ens fixarem en el model dels tres cercles de Tagiuri i Davis, explicat per Arenas i Rico (2014).

Gràfic 4. Model dels tres cercles



Font: Arenas i Rico (2014, pàg.255)

Per adaptar aquest model a la microempresa familiar, podem descartar algunes de les àrees. En aquest tipus d'empresa no acostuma a existir accionistes externs a la família, per la qual cosa podem descartar el grup 2, i difícilment trobem membres que participin de la gestió, sense ser membres de la família ni ser-ne propietaris, per la qual cosa també podem descartar el grup 3. Per lògica, haurem de descartar el grup 5, que correspondria a persones que ostenten algun tipus de propietat, i participen de la gestió, però que no són membres de la família.

Un cop descartades aquestes tres àrees del model, ens centrarem en les quatre àrees que habitualment trobarem en la microempresa familiar, que són:

El grup 1 inclou a tots els membres de la família, que no participen de la gestió de l'empresa ni de la seva propietat. Tot i no formar part de l'empresa familiar, la influència d'aquest grup és innegable en aquest tipus d'empresa, ja que moltes de les decisions en ocasions trivals i en ocasions estratègiques, són preses a partir de la posada en comú amb els membres de la família.

El grup 4 uneix la família i la propietat, i l'integren membres de la família que ostenten alguna propietat sobre l'empresa, però que no hi treballen. Aquest grup no es dona en el cas de treballadors per compte propi en règim d'autònoms, mentre que en el cas de les societats mercantils, si pot donar-se el cas que un membre de la família posseeixi participacions o accions de l'empresa.

El grup 6 en canvi, correspon a membres de la família que participen de la gestió de l'empresa, tot i no mantenir-ne la propietat. Aquesta és una situació molt habitual en casos de treballadors per compte propi en règim d'autònoms que poden anar cedint la gestió en el successor, sense que això impliqui que s'hagi de cedir la propietat fins al moment de la successió.

El grup 7 és el que unifica família, propietat i gestió, i és el que requereix més implicació. En aquesta àrea inclourem els membres de la família que posseeixen accions o controlen la propietat, i que a més tenen alguna responsabilitat en la gestió. En aquesta àrea hi trobarem el propietari de l'empresa, i al successor, en cas que ostenti accions o participacions de la societat.

Propietat i gestió

TotSoft és una societat limitada, per la qual cosa la propietat està distribuïda en participacions socials.

Hi ha tres membres de la família que tenen una part de la propietat de l'empresa, i responsabilitat en la gestió. El 60% del capital social pertany a en Pol, que és l'actual Administrador de la societat i pare de la família, i un 20% pertany al Jan, que també participa de la gestió de l'empresa.

El 20% restant de les participacions socials pertany al Quim, que no participa a l'empresa.

La Marta, que ja treballa a l'empresa però que no n'ostenta cap títol de propietat, passarà a col·laborar en la gestió de l'empresa, i té la intenció de participar de la propietat.

L'Anna i la Maria, esposes d'en Pol i en Jan respectivament, formen part del grup familiar de consulta habitual, tot i no ostentar la propietat, ni participar oficialment de la gestió.

3.3.1. Tipus de successió en funció de les formes jurídiques

Les gestions de formalització i la manera de portar a terme la successió, variarà en funció de la forma jurídica de l'empresa familiar. La forma jurídica tindrà més influència en la successió de la propietat que en la successió de la gestió, ja que aquesta es pot tractar de manera molt similar amb independència de la forma jurídica.

3.3.1.1. Successió entre empresaris individuals

L'empresa familiar que revesteix menys complexitat és la que està formada per empresaris individuals. Sota aquesta estructura, és habitual que tant la successió en la gestió com en la propietat es produeixi de forma total en el moment de la sortida de la generació sortint, amb independència que aquesta mantingui algun tipus de vinculació amb l'empresa.

Habitualment, la successió entre empresaris individuals implicarà la realització d'un contracte de compra-venda dels elements que es considerin actius de l'empresa. Aquests actius poden ser materials com eines, vehicles o estocs, o immaterials, com llicències. Tot i que el més recomanable és que aquest contracte es perfeccioni de forma escrita, també pot ser perfeccionat de forma verbal.

Exemple de successió entre empresaris individuals

La Marina és treballadora per compte propi en règim d'autònom, i té una carnisseria al mercat de la ciutat, a la qual ja fa deu anys es va incorporar la seva filla, l'Anna. L'Anna també es va donar d'alta com a treballadora per compte propi en règim d'autònom, i ha treballat com a treballadora dependent de la seva mare durant aquests anys.

En el moment de la successió, la Marina traspassa la titularitat del permís municipal a la seva filla, i la propietat de tot l'immobilitzat de l'empresa familiar, consistent en dues neveres, un congelador, una bàscula, una caixa registradora i totes les eines que s'utilitzen a la parada.

L'Anna continuarà a partir d'ara amb l'activitat de l'empresa familiar com a empresària individual, després d'haver succeït a la seva mare.

3.3.1.2. Successió d'empresari individual amb conversió a societat mercantil

En ocasions, la successió pot ser aprofitada per transformar la forma jurídica de l'empresa familiar, ja sigui perquè la generació sortint vol mantenir una part de la propietat, o ja sigui per donar entrada a altres membres de la família com a propietaris.

En qualsevol cas, l'anticipació en la creació de la societat mercantil, també haurà de tenir-se en compte a l'hora d'establir el calendari per a la successió.

Exemple de successió d'empresari individual amb conversió a societat mercantil

En Toni és constructor, i desenvolupa la seva activitat com a autònom individual. El pare d'en Toni ja era constructor, i va ser d'ell de qui va aprendre l'ofici, que posteriorment ell ha ensenyat als seus dos fills, en Joan i en Marius, que també són autònoms individuals, dependents del seu pare, a qui emeten una factura mensual.

En Toni té la propietat d'un local, en que emmagatzemen els materials a utilitzar, així com les dues furgonetes que utilitzen per treballar, i tota la maquinària i les eines.

En el moment de la successió, en Joan i en Marius es posen d'acord en continuar l'activitat de l'empresa de forma conjunta, i en Toni vol mantenir la seva vinculació amb l'empresa, donant-los un cop de mà quan ho necessitin.

També es dona la circumstància que el Toni prefereix no transferir la propietat del local que utilitzen com a magatzem, per la qual cosa acorden que en Joan i en Marius podran utilitzar l'espai a canvi d'un lloguer mensual.

L'assessor els recomana que constitueixin una societat limitada, amb la intenció d'unificar la titularitat de la propietat, i al mateix temps limitar la responsabilitat futura d'en Joan i en Marius. Acorden escripturar una societat limitada en que els dos germans ostentaran el cinquanta per cent de la propietat.

En Toni es va oferir per formar part de la societat, aportant una part del capital, per dotar-la de liquiditat, però finalment, els tres han acordat que no era necessari, i per tant en Toni ha cedit el 100% de la propietat.

3.3.1.3. Successió en la societat mercantil

En les societats mercantils, la separació entre el control de la gestió i la propietat és evident. En aquest cas, tant els actius com els passius pertanyen a la societat, i la seva propietat es troba reflectida en participacions socials o accions.

Això ofereix a la generació sortint la possibilitat de mantenir la propietat després d'haver transmès la gestió, i fins i tot posteriorment a la seva sortida de l'empresa.

Podeu veure l'exemple de la successió en la societat mercantil a través de l'exemple de l'empresa TotSoft que es presenta al llarg d'aquesta guia.

3.3.2. Successió en la gestió. El know-how

El principal avantatge que ofereix una successió dins l'empresa familiar, és que en la gran majoria de casos, el successor ja ha format part de l'empresa, i per tant, ja té uns coneixements previs del funcionament, tot i que això no sempre és així.

En el procés de successió cal que l'emprenedor cedent sigui capaç de transmetre a l'emprenedor successor els coneixements necessaris per fer-se càrrec de l'empresa.

3.3.2.1. El know-how

Podríem traduir el concepte anglès know-how (literalment “saber com”) com a “saber com fer les coses”, i de fet això és el que l'emprenedor successor necessita, saber com es fan les coses.

Ja arribarà el dia en que s'introduiran els canvis oportuns, per adaptar el know-how a les futures noves maneres de fer les coses de l'emprenedor successor, si bé en aquest punt, el que cal és que l'emprenedor cedent transfereixi els seus coneixements sobre la forma de funcionar.

- Els coneixements teòrics que li han permès desenvolupar la seva feina.
- Les eines de màrqueting que ha vingut utilitzant.
- Les tàctiques comercials que utilitza.
- La gestió dels recursos humans de l'empresa (en cas de tenir empleats).
- Com es porta a terme la gestió comptable.
- Com es gestionen els aspectes legals i financers de l'empresa.
- La manera en que es produeix el producte o servei.
- Quines són les vies de finançament.
- Informacions generals sobre com es fan les coses no relacionades als punts anteriors.

El know-how

Com que el negoci té diverses branques, caldrà detallar separatament cada una d'aquestes branques, ja que la manera de fer les coses pot diferir lleugerament.

El core business de TotSoft, SL és la programació d'ERPs i s'està fent un lloc en la programació d'Apps. Tant en Pol, com posteriorment en Jan van estudiar Enginyeria en Telecomunicacions, i tots dos han continuat formant-se al llarg de la seva vida, per mantenir-se al dia de les últimes tendències. En Pol es va especialitzar en el muntatge d'equips, tasca que en Jan no ha desenvolupat mai, i per tant en Pol li haurà de traspasar aquests coneixements, o formar a una persona externa a l'empresa per portar a terme aquesta tasca.

La gestió horària de l'escola ja està sent portada per en Jan, per la qual cosa no caldrà fer cap traspàs de coneixements en aquest sentit. En relació a la botiga, la Marta n'ha assumit la gestió, si bé caldrà formar-la més intensivament en equips en xarxa, dels quals no té un ampli coneixement.

Tradicionalment hem seguit una política de màrqueting directe, mantenint actualitzada la base de dades de clients, amb qui mantenim la comunicació per fer-los coneixedors de les

nostres ofertes i promocions. També s'ha fet una inversió en màrqueting a les xarxes socials (principalment a Facebook) per arribar a nous clients per a la botiga que puguin estar allunyats del nostre àmbit geogràfic.

No tenim establertes tàctiques comercials, tot i que es prioritza oferir un producte de qualitat per davant d'oferir el millor preu. També s'ofereix un servei d'atenció al client post venda, a partir d'una enquesta bianual als clients i alumnes de l'escola per ser coneixedors dels punts de millora.

Els únics treballadors de l'organització són els professors de l'escola, a qui s'ofereix un contracte per les hores treballades, amb una durada de setembre a juny. No hi ha establert cap política de formació dels treballadors, ja que acostumen a ser persones que ja es troben immerses en processos de formació. Pels processos de selecció, es prioritza que els candidats comptin amb alguna recomanació per part de professors que ja formin part de l'escola, o d'altres professors coneguts. També es prioritza la contractació de proximitat.

Els aspectes legals i comptables són gestionats per una gestoria de confiança amb la qual l'empresa treballa des de fa uns 15 anys.

L'empresa ha comptat sempre amb finançament intern ofert per part dels socis, si bé actualment compta amb un compte de pòlissa de crèdit ofert per una entitat bancària. Aquesta política de finançament té sentit per l'empresa, ja que compta amb una lleugera estacionalitat que disminueix la liquiditat els mesos de juny a agost, amb la desacceleració de les empreses i l'aturada dels cursos a l'escola d'informàtica.

3.3.2.2. El pla de Responsabilitat Social

Dediquem en aquesta guia un esment especial a la RSC (Responsabilitat Social Corporativa), ja que tot i que moltes microempreses i emprenedors que operen al mercat com a persona física, han desenvolupat i porten a terme accions de RSC, no sempre són conscients d'aquestes accions. La RSC és la més clara expressió del know-how, és a dir, del com es fan les coses, tot i que en aquest cas hauríem de dir, del com es fan les coses bé.

La successió és un moment excel·lent per posar en valor aquelles accions que es porten a terme moltes vegades per la pròpia consciència de l'emprenedor, sense plantejar-se la correcció de les seves accions.

- Ser responsable des de l'àmbit dels drets laborals.

En cas de tenir treballadors, de ben segur que es respecten els seus drets laborals, i no es produeixen discriminacions, però és necessari que en la successió es traspassi el know-how sobre les polítiques de formació del personal, com es gestionen les seves queixes o la negociació col·lectiva

- Ser responsable des de l'àmbit social.

La responsabilitat de l'empresa respecte als seus clients és una de les vessants de la RSC més aplicades. Saber com es gestionen les reclamacions per part dels clients, per respectar els seus drets a reclamar, així com el seu dret a ser informats, forma part d'aquestes accions de RSC.

- Ser responsable des de la vessant mediambiental.

La consciència mediambiental està cada cop més arrelada en la nostra societat, i la petita empresa no està allunyada d'aquesta realitat, ans al contrari. El tractament de residus, o la

utilització de consumibles poden ser alguns dels exemples d'accions responsables mediambientalment parlant

Pla de Responsabilitat Social Corporativa

Hem establert una política d'estalvi de paper en els processos d'impressió, implementant sistemes de comunicació amb tots els nostres grups d'interès. D'una banda, evitem la impressió de tota aquella documentació que no sigui estrictament necessària, mentre que de l'altra utilitzem la impressió a doble cara per a tots aquells documents que cal imprimir per lliurar als nostres clients.

També apliquem una recollida selectiva dels residus generats, diferenciant el paper i cartró, els components electrònics i el rebuig, que són les fraccions que generem a l'empresa.

En l'àmbit social hem subcontractat la recollida de residus amb una fundació que ajuda a persones amb discapacitat contractant-los per fer aquesta tasca, la qual cosa els aporta recursos econòmics al mateix temps que els ofereix una sortida professional.

Des de fa dos anys, hem posat en marxa un projecte de reciclatge d'ordinadors vells, que un cop reparats son enviats mitjançant l'organització Enginyers sense fronteres a zones desafavorides.

Tot i que no comptem amb un programa de beques per a alumnes de la nostra escola, en diverses ocasions hem assumit les quotes de nens i nenes que per motius econòmics no podien assumir-les, facilitant així la continuïtat dels seus estudis informàtics, i col·laborant així a l'eliminació de barreres socio-econòmiques.

3.3.3. Successió en la propietat

Amb independència de si la propietat recau en una persona física o en una societat mercantil, el procés de successió haurà de plantejar que s'entén per la propietat.

Altre cop hem de diferenciar entre empresaris individuals i societats mercantils. En aquestes últimes els comptes anuals que s'han de mantenir d'acord a la normativa mercantil, poden facilitar la determinació d'una part dels actius i els passius, tot i que s'haurà de tenir en compte els actius intangibles de l'empresa.

En el cas dels empresaris individuals, es farà necessari determinar, que pertany a l'empresa i que no, ja que hi pot haver actius que pertanyent a l'empresari individual, aquest no tingui la intenció de transferir-ne la propietat. El cas més típic d'aquesta situació és la propietat del local en que es desenvolupa l'activitat, ja que la generació sortint pot preferir mantenir-ne la propietat, acordant-ne una renda per la seva utilització per part del successor.

Tot i que la situació patrimonial de l'empresa queda reflectit en el balanç de situació, caldrà tenir en compte altres intangibles, com veurem a continuació.

3.3.3.1. Els actius de l'empresa

Segons José María López de Pedro (Baigol, J., Fitó, À. i López, JM., 2013, pàg.26), els actius de l'empresa són el conjunt de béns i drets que controla l'empresa o dels quals n'és propietària, i si seguim la distribució de Taboada (2009), haurem de diferenciar entre l'actiu corrent i l'actiu no corrent.

Entre l'actiu no corrent diferenciem l'immobilitzat material i l'immobilitzat intangible.

L'immobilitzat material comprèn tots aquells béns tangibles que l'empresa posseeix o controla, i en el cas de les societats mercantils s'agrupen al subgrup 21 del pla general comptable. En qualsevol cas, podem diferenciar:

- Terrenys i béns naturals
- Construccions
- Instal·lacions tècniques
- Maquinària
- Utiltatge
- Altres instal·lacions
- Mobiliari
- Equips per a processos d'informació
- Elements de transport
- Altre immobilitzat material

El immobilitzat intangible fa referència a béns no corporals, susceptibles de ser valorats econòmicament com:

- La inversió en recerca i desenvolupament
- La propietat industrial
- El fons de comerç
- Concessions administratives
- Dret de traspàs
- Aplicacions informàtiques

Mentre que en l'actiu corrent haurem de tenir en compte:

- Existències
- Deutors per operacions comercials
- Tresoreria

En aquest punt, el més important és aconseguir una llista el més completa possible dels actius de l'empresa, sense entrar en la seva valoració, ja que d'això ens n'ocuparem en els següents punts.

Els actius de l'empresa

Terrenys i construccions

L'empresa TotSoft no ostenta la titularitat de cap terreny ni construcció, i els dos locals en

que desenvolupa la seva activitat han estat arrendats. Es dona la circumstància que el pis en que és desenvolupa l'activitat d'escola és propietat de l'Anna, la mare de la família, que percep un lloguer per la seva utilització.

Maquinària i utilitatge

Al taller es compta amb un compressor i un soldador que s'han renovat recentment, i diverses eines que s'utilitzen en la tasca de muntatge i reparació d'ordinadors. També es disposa d'un banc de treball per aquesta tasca.

Mobiliari

A la botiga hi ha un despatx complert per atendre als clients a més de diversos armaris arxivadors, i a l'escola es disposa de taules i cadires per a un total de 25 alumnes.

Equips per a processos d'informació

Per a la seva utilització a l'escola es disposa de 25 ordinadors de sobretaula i de 3 pissarres digitals que són utilitzades pels professors. També hi ha un ordinador portàtil que els professors utilitzen per a consultar els horaris. A la botiga s'ha adquirit un ordinador per a la gestió de l'agenda i el seguiment de la botiga, i també s'ha instal·lat un servidor d'alta capacitat per donar servei als clients que requereixen serveis de còpies de seguretat. També es disposa de dos ordinadors portàtils pels desplaçaments a casa dels clients.

Elements de transport

Per atendre els desplaçaments que implica la programació a casa dels clients, l'empresa va adquirir dos vehicles utilitaris.

Concessions administratives

L'empresa ha signat un conveni de col·laboració amb l'ajuntament de la seva ciutat per impartir cursos d'informàtica a jubilats durant els propers tres anys.

Dret de traspàs

Sobre el local que es té arrendat, es va aportar una fiança corresponent a tres mesos de lloguer.

Aplicacions informàtiques.

Totsoft és una empresa que treballa activament contra la pirateria industrial, i per tant, ha pagat les llicències de totes les aplicacions informàtiques utilitzades als seus ordinadors.

Existències

Les existències de l'empresa estan limitades a la secció de recanvis, ja que aquest assorteix a la botiga a partir del muntatge a mida dels equips. Habitualment es disposa de peces per a muntar un mínim de deu equips, en diverses configuracions.

Deutors

L'empresa no acostuma a tenir grans quantitats de deute pendent de percebre, atès que les solucions d'ERPs acostumen a ser pagades per endavant igual que els rebuts de l'escola. L'únic apartat en que s'ofereix facilitats als clients és en el muntatge de nous equips, que en ocasions s'arriben a cobrar fins a 90 dies en funció dels imports.

Tresoreria

Totsoft té el costum de treballar per compte bancari, per la qual cosa disposa de molt poc efectiu a les seves instal·lacions. L'empresa té tres comptes bancaris en tres entitats diferents, a més d'una imposició a sis mesos que es va fer en una de les entitats per garantir l'aval presentat per a la concessió administrativa.

3.3.3.2. Els passius de l'empresa

Seguint la mateixa distribució de Taboada (2009), també podem diferenciar en el passiu de l'empresa el passiu corrent, que són aquells deutes i crèdits que s'hauran de retornar en el termini d'un any, i el passiu no corrent, que són els deutes a retornar a més llarg termini.

També considerarem com a part del passiu de l'empresa el seu patrimoni net, és a dir, les quantitats aportades per la família emprenedora, ja sigui per la seva posada en marxa, o per la seva supervivència posterior. Haurem de tenir en compte aquestes quantitats, sobretot, si es té la intenció de recuperar-les en el moment de la successió.

Entre els passius de l'empresa haurem de considerar:

- Els deutes amb creditors i proveïdors
- Els deutes amb l'administració
- Els deutes de cartera per descompte bancari
- Les línies de pòlissa de crèdit
- Els préstecs

A més del patrimoni net.

De la mateixa manera que s'ha fet amb l'actiu, la recomanació és centrar-se en el llistat, ja que els valors ja seran tinguts en compte en el moment de la valoració.

Els passius de l'empresa

Patrimoni net

En el moment de la creació de la societat mercantil, en Pol, en Jan i en Quim van fer aportacions dineràries en correspondència a la seva participació a l'empresa.

Deutes amb creditors i proveïdors

L'empresa no té deutes significatius amb proveïdors i creditors a part del consum corrent, ja que acostuma a pagar els subministraments i materials rebuts en un termini de trenta dies.

Els deutes amb l'administració

TotSoft es troba al dia en relació als pagaments d'impostos, de l'administració i de la seguretat social, i només té pendent la despesa corrent mensual.

Els descomptes de cartera per descompte bancari

Com que l'empresa acostuma a treballar al comptat o amb rebuts amb un venciment inferior als trenta dies, per la qual cosa, no té contractada cap línia de descompte.

Les línies de pòlissa de crèdit

Tot i que en alguns moments l'empresa ha utilitzat pòlisses de crèdit, en aquest moment no té cap pòlissa concedida.

Els préstecs

L'empresa té concedits dos préstecs, amb els que va renovar els equips informàtics per a l'escola i els dos vehicles que utilitza pels desplaçaments.

A més, en Pol i en Jan van subscriure un crèdit personal per fer front a una pòlissa que una de les entitats amb les que treballaven no va voler renovar. Com que l'empresa necessitava liquiditat per afrontar pagaments que no podia atendre com a conseqüència de l'impagament per part de dos clients importants, en Pol i en Jan van sol·licitar un crèdit personal de 50.000 euros, dels quals en queden pendents 36.000 euros.

3.4. El valor i el preu de l'empresa

Al contrari del que es pugui pensar a priori, la valoració de l'empresa i l'acord d'un preu per a la successió, no acostuma a ser un punt de tensió en els processos de successió, ja que la prioritat dels successors, però encara més important de la generació sortint, és la de mantenir l'empresa sota l'òrbita de la família.

Tot i això, els casos en que la valoració i el preu es converteixen en un focus de tensió, cal establir un protocol que faciliti la negociació i posterior acord. Malgrat que cada microempresa i cada família és diferent, es fa evident que com més membres de la família intervinguin i tinguin interessos en l'empresa familiar, més difícil pot resultar arribar a un acord per establir tant el valor com el preu de l'empresa.

El preu és la quantitat per la qual la generació sortint i els successors acorden la operació de traspàs de la propietat d'una empresa, i aquest preu dependrà de diversos factors, com el bon funcionament de l'empresa, la clientela, l'exclusivitat del know-how, l'immobilitzat, les existències, etc.

El mètode de valoració també variarà en funció del sector en que es desenvolupi l'empresa, i mentre per a una empresa del sector de la indústria, pot tenir una gran importància l'immobilitzat de l'empresa i per a una empresa del sector comerç pot tenir més importància les existències, per a una empresa de serveis, la seva cartera de clients serà probablement la partida més important per determinar-ne el valor.

També s'ha de tenir en compte que hi ha multitud de mètodes per establir la valoració d'una empresa, i que aquesta guia només presenta aquells que s'han cregut més adequats per a l'operativa de la successió familiar un cop adaptats a les microempreses, descartant altres mètodes que poden ser adequats per a altre tipus d'empresa, però allunyats de la realitat de l'objecte d'estudi.

3.4.1. Valoració basada en el balanç de l'empresa

En el moment de fer una valoració de l'empresa familiar, es compta amb l'elevat coneixement que es té de la realitat de l'empresa, i aquest fet ha de facilitar que la valoració s'ajusti a la realitat. Això és el que es coneix com el valor comptable ajustat o valor de l'actiu net real (Fernández, 2008, Pàg.7).

En el moment de valorar l'empresa basant-se en el balanç, no té sentit tenir en compte partides que inclouen existències obsoletes, de les quals es té el coneixement cert que no seran utilitzades en el futur, que s'inclouguin en el balanç immobilitzats que han estat totalment amortitzats, o que es menysvalori els actius fixos de l'empresa.

Un cop obtingut el valor comptable ajustat, es pot procedir a calcular el valor substancial, que segons Fernandez (2008, pàg.8), és la inversió necessària en actius sota el supòsit de continuïtat de l'empresa (no oblidem que l'objectiu és facilitar la successió), per constituir una empresa de les característiques que la que s'està valorant.

En qualsevol cas, des d'aquesta guia es pot facilitar la valoració de l'empresa per diverses vies, amb la intenció de facilitar a la família emprenedora el màxim d'informació que els permeti encarar la negociació del preu de l'empresa, en cas que aquesta es donés. Tot i això, no es pot des d'aquesta guia indicar la correlació entre el valor i el preu, ja que aquesta dependrà de molts factors, com la situació personal de tots els membres, la relació familiar, etc.

Valoració basada en el balanç de l'empresa

S'ha demanat a la gestoria el balanç de Totsoft per fer-ne la valoració, que presenta les següents dades i xifres.

Taula 2. Balanç (milers d'euros)

ACTIU	125	PASSIU	125
Tresoreria	17	Sous i Salaris	12
Efectiu	1,5	Sous i salaris	12
Comptes bancaris	4	Proveïdors	7
Dipòsit bancari	10	Proveïdors i Creditors	5
Fiança lloguer	1,5	Administracions Públiques	2
Deutors	30	Deute bancari	5
Concessió Administrativa	30	Equips	2
Inventari	5	Elements transport	3
Existències	5	Deute a llarg	43
Actius fixos	73	Equips	15
Maquinària	8	Elements transport	28
Mobiliari	3	Capital i reserves	58
Equips	20	Capital	15
Elements de transport	36	Reserves	43
Aplicacions informàtiques	6		

Font: Elaboració pròpia

Tot i que aquestes dades són les dades oficials de l'empresa, en Pol, en Jan aporten les següents dades.

- La concessió administrativa per un import de 30.000 en tres anys, implicarà la contractació d'un professor especialitzat que representarà un cost de 12.000 en el període de tres anys.

- En Pol i en Jan van demanar un crèdit personal del qual queden pendent de pagament 36.000 euros, els diners del qual es van aportar a l'empresa per fer front a pagaments, tot i no constar en la comptabilitat.
- S'ha valorat que entre les existències hi ha 2.000 euros en material obsolet.

Taula 3. Balanç ajustat (milers d'euros)

ACTIU	123	PASSIU	123
Tresoreria	17	Sous i Salaris	12
Efectiu	1,5	Sous i salaris	12
Comptes bancaris	4	Proveïdors	7
Dipòsit bancari	10	Proveïdors i Creditors	5
Fiança lloguer	1,5	Administracions Públiques	2
Deutors	30	Deute bancari	5
Concessió Administrativa	30	Equips	2
Inventari	3	Elements transport	3
Existències	3	Deute a llarg	79
Actius fixes	73	Equips	15
Maquinària	8	Elements transport	28
Mobiliari	3	Deute personal	36
Equips	20	Capital i reserves	20
Elements de transport	36	Capital	15
Aplicacions informàtiques	6	Reserves	5

Font: Elaboració pròpia

Així doncs, el patrimoni net ajustat de Totsoft és de només 20.000 euros, per contrapartida amb els 58.000 que reflectia el balanç real.

3.4.2. Valoració basada en el compte de resultats

Les valoracions basades en els comptes de resultats acostumen a tenir en compte magnituds empresarials com els dividends per acció i la seva cotització, la ràtio preu benefici (PER amb les seves sigles en anglès Price-Earning Ratio), que a efectes d'aquesta guia difereixen de la realitat de la microempresa familiar.

En aquest tipus d'empresa, rarament s'aplica el concepte de dividend en la seva vesant de dividend per acció o participació social. En el millor dels casos, es produeix un repartiment del romanent, sense que aquest repartiment obeeixi a un relació amb l'accionariat, i en el cas dels autònoms, es difumina més encara aquest concepte de dividend. Així doncs, resulta difícil aplicar una valoració basada en conceptes difícilment aplicables al tipus d'empresa al qual es destina aquesta guia.

Tenint en compte aquestes limitacions si es pretén valorar l'empresa a partir del compte de resultats, la opció més recomanable serà calcular el valor multiplicant les seves vendes per un coeficient. Tot i que aquest coeficient pot variar en funció del sector de l'empresa, la conjuntura econòmica, etcètera, des d'aquesta guia proposem un mètode que pugui ser utilitzat per una majoria d'empreses, i que es basa en el Benefici Per Acció (BPA).

El Benefici Per Accions es calcula dividint el benefici net pel Patrimoni Net. En algunes guies, es recomana utilitzar el benefici abans d'impostos, i fins i tot el benefici abans d'interessos i taxes (BAIT), tot i que en aquesta s'ha optat pel menor dels beneficis. També cal tenir en compte, que en l'empresa familiar, com ja s'ha exposat en la valoració basada en el balanç de l'empresa, no existeix un biaix d'ela informació, ja que a priori, totes les parts són coneixedores de les dades de l'empresa, per la qual cosa la recomanació que es fa des d'aquesta guia, és que s'utilitzin les dades reals de l'empresa, amb la intenció de disposar de la millor valoració.

Un cop calculat aquest coeficient, serà utilitzat com a multiplicador de les vendes de l'empresa, per obtenir la valoració basada en el compte de resultats.

Valoració basada en el compte de resultats

També en aquesta ocasió, s'ha demanat a la gestoria el balanç de pèrdues i guanys de l'últim exercici de Totsoft per fer-ne la valoració, que presenta les següents dades i xifres.

Taula 4. Pèrdues i Guanys (milers d'euros)

<i>Pèrdues i guanys</i>	
<i>Import net de la xifra de negoci</i>	171
<i>Aprovisionaments</i>	-42
<i>Despesesde personal</i>	-84
<i>Altres despeses d'explotació</i>	-16
<i>Amortització de l'immobilitzat</i>	-18
Resultat de l'explotació	11
<i>Despeses financeres</i>	-3
Resultat financer	-3
<i>Resultat abans d'impostos</i>	8
<i>Impost sobre beneficis</i>	-2
Resultat de l'exercici	6

Font: Elaboració pròpia

A partir d'aquestes dades, i el balanç que ja estava disponible, podem calcular el BPA (Benefici Per Acció).

Taula 5. *Benefici per acció (BPA) (milers d'euros)*

<i>Benefici Net</i>	6
<i>Patrimoni Net Ajustat</i>	20
<i>Benefici Net/Patrimoni Net Ajustat</i>	0,3

Font: Elaboració pròpia

I aplicarem el coeficient obtingut a les vendes de l'últim període

Taula 6. *Valoració basada en el compte de resultats (milers d'euros)*

<i>Vendes del Període</i>	171
<i>Coeficient BPA</i>	0,3
<i>Vendes del Període x Coeficient BPA</i>	51,3

Font: Elaboració pròpia

Obtenint una valoració de l'empresa basada en el compte de resultats de 51.300€.

3.4.3. Valoració basada en el fons de comerç

La valoració basada en el fons de comerç és per a alguns autors el menys científic dels mètodes de valoració (Fernández, 2008 Pàg.15), mentre que per altres autors, resulta imprescindible tenir en compte el fons de comerç, si es pretén una valoració correcta de l'empresa (Ramos, 2010).

Als efectes d'aquesta guia, es considera que la valoració del Fons de Comerç es un element més que pot aportar als membres de l'empresa familiar un autoconeixement de l'empresa, que en faciliti el procés de successió. Tot i això, si en alguna cosa coincideixen els diferents autors que proposen fer una valoració basada en el fons de comerç, és la dificultat de quantificar i valorar intangibles com la qualitat de la cartera de clients, el valor de la marca al mercat, el coneixement de l'empresa per part de clients potencials o la cohesió del grup de treball.

Malgrat aquesta dificultat, sembla difícil sinó impossible, desvincular aquests elements immaterials del funcionament de l'empresa, per la qual cosa, el que cal decidir és quina incidència tenen aquests elements sobre el valor de l'empresa, és a dir, quin valor aporten.

Segons Díez (2014), podem identificar set mètodes de valoració d'empreses basats en el fons de comerç. A efectes d'aquesta guia, considerarem només el mètode clàssic, ja que s'ha considerat que la seva simplicitat en facilita l'adaptació a qualsevol tipus d'empresa, al temps que respecta la idea de la valoració a partir del fons de comerç.

El mètode clàssic té en compte per a la valoració de l'empresa el valor de l'actiu net, que es correspondria amb el cost de renovar els actius de l'empresa, i agrega un percentatge de la facturació, que es calcula a partir d'un coeficient per decidir en base al tipus d'empresa i el sector en que es desenvolupa. Als efectes d'aquesta guia, utilitzarem com a coeficient, el BPA (benefici per acció) que ja s'haurà calculat en la valoració basada en el compte de resultats, tot i aclarir que no necessàriament ha de ser aquest el coeficient utilitzat.

També cal fer incidència, en que en aquesta guia es pretén aconseguir una valoració el més ajustada a la realitat possible, per la qual cosa, es continua recomanant la utilització de les dades reals, com el patrimoni net ajustat, calculat en la valoració basada en el balanç.

Valoració basada en el fons de comerç

El fons de comerç de TotSoft és el més valorat per en Pol, com a fundador de l'empresa. D'una banda, existeix una cartera de clients que al disposar de l'ERP de l'empresa s'han convertit en clients fidels. També l'escola ha generat una clientela que ha millorat la imatge

de l'empresa, aportant més visibilitat de la mateixa a la comarca.

Els treballadors de l'empresa són un grup molt cohesionat, la qual cosa aporta estabilitat i continuïtat en els plantejaments, i ofereix un millor servei als clients i al públic en general, i també s'ha de considerar com a part del fons de comerç de l'empresa.

Per acabar, el nom de TotSoft s'ha associat a solucions de qualitat, fent que la marca estigui sent molt recomanada pels seus clients, i des de fa 4 anys, està incrementant la seva facturació una mitjana del 12% anual.

Taula 7. Valoració basada en el fons de comerç (milers d'euros)

<i>Patrimoni Net Ajustat</i>	20
<i>Import Net de la Xifra de Negoci</i>	171
<i>Coefficient</i>	0,3
<i>Fons de comerç</i>	51,3
<i>Patrimoni + Fons de comerç</i>	71,3

Font: Elaboració pròpia

Obtenint una valoració de l'empresa basada en el compte de resultats de 71.300€.

3.4.4. El preu de l'empresa

Com ja s'ha deixat entreveure en la introducció i el mateix títol d'aquest punt, no es pot en cap cas confondre el valor de l'empresa amb el preu. Això que ja és evident en qualsevol tipus d'empresa, encara és més palès en l'empresa familiar, com a conseqüència dels lligams emocionals entre la generació sortint, i els successors.

Tot i que habitualment l'acord pel preu de la transmissió no acostuma a ser un entrebanc per consolidar la successió, quan aquest acord pot dificultar la successió, també pot acabar representant un problema per a les relacions personals dels implicats.

Des d'aquesta guia, no és pot donar una indicació per a assolir un acord en el preu de la transmissió per a cada cas particular, ja que la multitud de factors a tenir en compte, fan impossible establir una norma per a identificar el preu, ni tan sols a partir de les valoracions que s'han calculat als punts anteriors. Malgrat això, les diferents valoracions han de facilitar el diàleg entre les parts, a partir de l'autoconeixement aportat.

El preu de la successió

Després d'uns dies de treball amb en Jan i la Marta per establir les valoracions de l'empresa que els recomana la "Guia per a la successió a l'empresa familiar", en Pol ha convocat una reunió amb tots els membres de la família, que estan implicats d'una o altra manera amb l'empresa familiar, i els exposa el resum de les valoracions.

Taula 8. Resum de les valoracions

<i>Valoració basada en el balanç</i>	58.000 €
<i>Valoració basada en el balanç ajustat</i>	20.000 €
<i>Valoració basada en el compte de resultats</i>	51.300 €
<i>Valoració basada en el fons de comerç</i>	71.300 €

Font: Elaboració pròpia

La inversió inicial que van fer els tres socis actuals de l'empresa va ser de 15.000 euros, dels quals, en Pol va posar-ne 9.000 euros, i en Jan i en Quim en van posar 3.000 euros.

En el moment de la creació de l'empresa, en Quim s'hi va vincular, però actualment ha desenvolupat la seva carrera professional fora de l'empresa familiar, per la qual cosa es mostra disposat a cedir les seves participacions a canvi de recuperar la seva inversió inicial.

A més, s'ha de tenir en compte que en Pol i en Jan tenen un crèdit personal, que en el seu moment va cobrir un deute de l'empresa, i que tot i que no es va fer cap tipus de contracte, l'empresa assumeix la devolució d'aquest deute, que en aquests moments és de 36.000 euros.

L'acord final per a la successió de l'empresa familiar, implicarà que la Marta compri les participacions d'en Quim per un preu de 3.000 euros, de manera que aquest es pugui desvincular de l'empresa.

En relació a la participació d'en Pol, han acordat que en Jan i la Marta assumiran el pagament del crèdit de 36.000 euros pendents, a canvi de repartir-se les participacions socials d'en Pol, de manera que tots dos passaran a tenir el 50% de les participacions socials de l'empresa, i en Pol es desvincularà de l'accionariat de l'empresa, sense mantenir cap deute.

4. CONCLUSIONS, RECOMANACIONS I VALORACIÓ

4.1. Conclusions

Tot i que no es pot generalitzar en relació a la preferència per la improvisació o la planificació en el moment d'encarar un procés de successió en les microempreses, si que es pot afirmar que les parts del procés de successió que compten amb algun tipus de planificació, es limiten al calendari de la successió, i habitualment de forma no escrita.

Si que es pot afirmar que la successió en el know-how en les microempreses es porta a terme de forma fàcil i molt anticipada a la successió definitiva, per l'afinitat i proximitat que sol haver-hi entre els membres.

La valoració de les noves generacions, i la vinculació de les generacions sortints posteriorment a la successió, són identificats com a factors positius que faciliten la successió, mentre que la soledat de la nova generació, i la falta d'ocupació de la generació sortint, posteriorment a la successió són percebuts com als factors més negatius, i provoquen que en ocasions no es planifiqui la successió pel desconeixement de com enfocar aquests punts.

La motivació de les noves generacions i la claredat en les condicions pactades, faciliten en gran mesura que les relacions empresarials no afectin a les relacions familiars, mentre que la falta de remuneració, l'obligació familiar en edats primerenques, i la negociació pel valor i el preu de la successió són els principals factors que dificulten les interrelacions entre els membres de l'empresa familiar.

En la microempresa familiar, el valor i el preu de l'empresa solen perdre la importància que tenen en la gran empresa o fins i tot en l'empresa no familiar, és a dir, que el valor de l'empresa es limita a una simple valoració dels actius, que queda difuminada per la gratuïtat de la transmissió que es produeix en múltiples ocasions (en 4 dels 5 casos de l'estudi qualitatiu, es va produir una successió de forma gratuïta), ja que la generació sortint acostuma a donar més importància al fet que l'empresa es mantingui en funcionament, i que es mantingui dins la família, que no a la recuperació de la inversió realitzada.

L'estudi reflecteix que les microempreses no acostumen a comptar amb assessorament extern per encarar la successió, exceptuant l'assessorament amb el que ja compten habitualment. Tenint això en compte, la guia per a la successió a l'empresa familiar, s'ha plantejat de manera que es faciliti el debat sobre aquests factors en el si de l'empresa familiar, per maximitzar els factors positius i minimitzar-ne els negatius.

De l'estudi, també es desprèn que totes les microempreses familiars són diferents, ja que es troben influenciades pel nucli familiar i les seves interrelacions personals i per tant no es pot establir una forma categòrica de resolució de conflictes, i evasió de la conflictologia que representa l'encarament d'un procés de successió, si bé sembla evident que el desconeixement sobre com plantejar aquest procés, aboca als membres de la microempresa familiar a la improvisació, que sempre és font de tensions.

El plantejament de la guia per a la successió en un format similar al que s'utilitza a l'hora de confeccionar un pla d'empresa, obeeix a la necessitat de seguir una pauta estructurada que permeti a la família emprenedora autoconèixer-se, tant a nivell empresarial, com de les intencions dels seus membres.

Aquesta guia també pot ser utilitzada per professionals que hagin d'assessorar a famílies emprenedores en el moment d'encarar una successió, amb la intenció de conèixer les posicions dels diversos membres de la família implicats en la successió, i aportar d'aquesta manera les línies d'actuació per facilitar aquest procés.

4.2. Recomanacions

L'empresa familiar presenta certes particularitats com a conseqüència dels vincles existents entre els seus membres, que haurien de ser aprofitades per enfortir l'empresa. Lamentablement, això no sempre és així, ja que les relacions familiars poden afectar positivament, però també negativament a l'empresa.

La primera recomanació davant d'un procés de successió, és que es porti a terme un anàlisi de la situació de l'empresa, i la seva viabilitat, ja que no tots els sectors són aptes per plantejar una successió. És important que hi hagi un plantejament previ, seriós i sincer, sobre aquesta viabilitat. Sovint, les ganes de mantenir els vincles familiars es poden confondre amb una necessitat de donar continuïtat a l'empresa familiar, generant frustracions futures.

En segon lloc, cal dir que la continuïtat d'un negoci ja en funcionament, té un percentatge d'èxit més elevat que l'empreniment de nous projectes, per la qual cosa si és possible la viabilitat de l'empresa és recomanable la continuïtat, com a forma d'emprenedoria.

Com a última recomanació, és necessari recordar que molt poques microempreses familiars busquen un assessorament en el moment d'encarar el procés de successió, i és en aquest sentit que cal que es trenqui el costum de

4.3. Limitacions de l'estudi

L'estudi s'ha portat a terme sobre una mostra reduïda, i tot i que a l'hora de desenvolupar un estudi qualitatiu, no és tan important la mida de la mostra, com la triangulació de la informació, es fa evident que l'ampliació de la mostra podria portar a conclusions diferents.

La triangulació de la informació tampoc ha pogut ser desenvolupada en la mesura que s'havia plantejat en el moment inicial de l'estudi qualitatiu, ja que no tots els integrants de les famílies que formaven part de les empreses familiars entrevistades han estat disponibles per fer les entrevistes, dificultant així la triangulació de la informació.

En relació a la guia per a la successió elaborada, s'ha aconseguit el principal objectiu de crear un espai de debat entre els membres de la família que formen part de l'empresa familiar, tot i que com a guia orientativa que és, no pot aportar solucions categòriques als conflictes entre les parts, més enllà de facilitar pautes per encaminar el diàleg.

4.4. Treballs futurs

El present treball pot ser ampliat en diverses línies d'investigació, sempre amb l'objectiu de millorar la proposta de guia per a la successió en l'empresa familiar.

D'una banda, l'ampliació de la mostra podria aportar informació rellevant per confirmar els principals focus d'interès de la guia, i aquesta ampliació es podria portar a terme amb la inclusió a la mostra d'empreses de diferent tipologia a les incloses en aquest treball. Es pot incloure empreses de més dimensió, allunyades del concepte de petita empresa, i també microempreses no familiars, que puguin aportar informació de contrast entre les diferents tipologies d'empresa.

Una futura línia de treball seria la complementació de la guia amb un apartat específic dedicat a la reformulació del pla d'empresa per facilitar als successors el diàleg sobre els possibles canvis estratègics que cal plantejar a l'empresa aprofitant el moment de canvi que representa la successió.

VALORACIÓ

Aquest ha estat un treball complex, i que ha evolucionat molt des del seu plantejament inicial. En els seus inicis, aquest havia de ser un treball sobre la successió i el relleu generacional, i més específicament sobre com enfoquen les empreses aquest relleu. Trobar la línia d'investigació va ser més difícil del que cabia esperar, i això va provocar una sensació d'anar sempre a remolc de les propostes d'investigació.

Malgrat això, la sensació final és de satisfacció pels resultats obtinguts. La proposta de guia per a la successió és un document sòlid i aplicable al tipus d'empresa pel qual s'ha plantejat, amb una estructura fàcil de seguir i exemples que faciliten a l'usuari un exemple clar de com enfocar cada un dels punts.

També l'apartat corresponent a l'estudi qualitatiu ha evolucionat des de l'erràtica proposta inicial, gràcies al seguiment del meu consultor José Luis Ortuño, que va saber fer-me veure allò que no aportaria res al treball, i em va encaminar cap a un estudi qualitatiu que ha aportat al treball el punt de vista de diversos membres d'empreses familiars que han tingut a bé participar-hi. Serveixin també aquestes línies per agrair a aquests emprenedors familiars la seva inestimable i desinteressada col·laboració.

Aquest treball final de grau, no deixa de ser el final d'un camí, que tot i les dificultats ha resultat engrescador en tot moment i m'ha permès assolir i desenvolupar coneixements i capacitats des del primer dia, gràcies a una metodologia d'estudi basada en l'avaluació continuada.

No voldria acabar aquest treball sense agrair el suport de la meva dona, i dels meus fills, tant en el mateix treball, aportant idees i ajudant-me a resoldre dubtes, com al llarg de tot el grau, donant-me suport, recolzant-me i suportant els inconvenients d'aquest llarg camí. També voldria agrair el suport dels meus pares, que a més d'haver estat sempre un exemple com a pares, han estat també un model d'emprenedoria.

AUTOAVALUACIÓ

L'informe d'autoavaluació amb la presentació de les competències transversals treballades durant tot el Grau s'ha inclòs a l'Annex 4.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Arenas, Henry Antonio i Rico, Daniela (2014, 11 de maig). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Estudios gerenciales. [Article en línia]. (Núm.30 Pàg.252 a 258). Universidad ICESI [Data de consulta 13 de novembre de 2016].

http://ac.els-cdn.com/S0123592314000916/1-s2.0-S0123592314000916-main.pdf?_tid=ecce3a42-a9ea-11e6-bd98-0000aacb35f&acdnat=1479073894_d2c81e1a89df0aba00699933f31d3167

Baigol, Joan, Fitó, Àngels i López, José María (2013). Introducció a la informació financera (2a edició). Conceptes bàsics de comptabilitat. Barcelona. FUOC

Barrionuevo, Francisco J. (2014). Método de valoración de empresas. [document de línia] Fundación Novasoft [Data de consulta 20 de desembre de 2016]

<http://franciscobarrionuevo.eu/files/2015/03/ENSAYO-M%C3%89TODOS-DE-VALORACI%C3%93N-DE-EMPRESAS.pdf>

Colomer, Albert (2011). Guia del reemprenedor: una metodologia per acompanyar processos de Reempresa [document en línia]. Barcelona. Centre de Reempresa de Catalunya [Data de consulta 5 de novembre de 2016]

www.reempresa.org/content/download/884/6027/file/guia_complerta_reemprenedor.pdf

Colomer, Albert (2011). Guia del cedent: una metodologia per acompanyar processos de Reempresa [document en línia]. Barcelona. Centre de Reempresa de Catalunya [Data de consulta 5 de novembre de 2016]

www.reempresa.org/content/download/883/6022/file/guicomplertacedent.pdf

Corona, Juan (director), Del Sol, Isabel (coordinadora) i altres (2015). La empresa familiar en España 2015 [document en línia]. Instituto de la Empresa Familiar. [Data de consulta 23 d'octubre de 2016]

<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>

Díez, Alberto (2014). 7 métodos para valorar la empresa familiar basados en el fondo de comercio [article en línia 12/11/2014] Blog de EEN España – Escuela Europea de Negocios [Data de consulta 28 de desembre de 2016]

<http://www.een.edu/blog/7-metodos-para-valorar-la-empresa-familiar-basados-en-el-fondo-de-comercio.html>

Diversos Autors (2012). Guia del pla d'empresa [document en línia]. Generalitat de Catalunya [Data de consulta 8 de novembre de 2016]

http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20del%20Pla%20empresa%20en%20linia_cat_tcm124-53843.pdf

Fernández, Pablo (2008). Métodos de valoración de empresa. *Documento de investigación DI-771* [Document en línia]. IESE Business School. Universidad de Navarra [Data de consulta 6 de desembre de 2016] <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>

Fletcher, Denise E. (editora) (2002). Understanding the small family business. Routledge Studies in Small Business

Hardvard (2014). *Creating business plans*. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation

IEF y la Red de Cátedras de la Empresa Familiar (2015). *La empresa familiar en España (2015)*. Instituto de la Empresa Familiar.

INE (2016). *Estudio piloto sobre empresas familiares. Nota metodológica y resultados* [Document en línia]. Madrid. [Data de consulta 25 de setembre de 2016]

http://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf

Lozano, M. (2013). El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia. Tesis doctoral presentada a la Facultat d'Economia i Empresa de la Universitat Autònoma de Barcelona

Patton, Michael Q. (1990). Qualitative research and evaluation methods (3a edició). Londres. Sage Publications

Ramírez, Encarnación (actualització octubre de 2010). Introducción a la Psicología. Validez interna y externa [document en línia]. Universidad de Jaén [Data de consulta 20 de novembre de 2016]
<http://www4.ujaen.es/~eramirez/Descargas/tema7>

Ramos, David (2010). Fondo de Comercio. [Article en línia 27/04/2010]. [Data de consulta 28 de desembre de 2016]
<http://www.emprendedores.es/gestion/fondo-de-comercio/valorar>

Taboada, Manel (2009). Introducció a la Comptabilitat. Actiu i passiu corrents. Barcelona. FUOC

Taboada, Manel (2009). Introducció a la Comptabilitat. Finançament bàsic i actiu no corrent. Barcelona. FUOC

Valles, Miguel S. (1999). Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid. Ed. Síntesis

Annexos: Guia per a la Successió en l'empresa familiar

David Cabezudo i Fors

(davidcabezudo@uoc.edu)

Gener de 2017

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció general

Nom del consultor: José Luis Ortuño Camara

Curs 2016/17, 1r semestre

Annex 1. Guió per a l'entrevista

I. Introducció.

Salutacions i contextualització del projecte en general i de l'estudi qualitatiu en particular.

II. Coneixent la família

1. Nom i edat de la persona entrevistada
2. Organigrama de la família i interrelacions amb l'empresa

III. Fase Preempresarial

3. Pots indicar els teus estudis?
4. I l'experiència laboral prèvia a l'entrada a l'empresa familiar?
5. Des de quina edat tens consciència de l'empresa familiar?
6. Abans de treballar-hi, ajudaves per iniciativa pròpia?
7. O ajudaves per obligació familiar?
8. Quan et vas interessar per formar-ne part?
9. Creus que el teu pare/mare va tenir un paper essencial per motivar el teu interès?
10. Abans d'entrar a l'empresa familiar et vas plantejar treballar fora?

IV. Fase de vinculació/formació

11. El teu pare/mare et va formar en el funcionament del negoci, o va assignar aquesta tasca a algun altre treballador?
12. Quina metodologia utilitzaven per ensenyar-te a desenvolupar-te al teu lloc de treball.
13. Vas assumir tasques d'administració des dels teus inicis a l'empresa?
14. Consideres que la teva entrada va ser fàcil, o hi van haver dificultats?
15. Com vas resoldre les dificultats?
16. En el moment d'entrar a l'empresa, vas negociar les condicions?
17. T'agradava la feina que desenvolupaves quan vas començar?

V. Compartint l'empresa

18. Des de la teva entrada a l'empresa, et vas sentir involucrat en la presa de decisions (nous productes, millora de processos...)?

19. Quan vas fer propostes, et vas sentir escoltat/da?
20. Treballaves moltes hores?
21. Al principi de treballar a l'empresa familiar, et senties satisfet?
22. I actualment, com et sents en relació a l'empresa?

VI. Preparant la successió

23. Quina és la forma jurídica de l'empresa?
24. Quina generació dirigeix actualment el negoci?
25. Quants anys té l'actual administrador de l'empresa?
26. Quants treballadors té l'empresa?
27. Compteu amb assessorament extern per encarar la successió?
28. Heu establert un calendari per la successió?
29. En el moment de la successió, a més de la successió en la gestió, es produiran canvis en la propietat (accions o participacions socials)?
30. Es va fer una valoració de l'empresa amb un mètode de valoració objectiu? Pots explicar quin?
31. Es va fer un inventari de l'actiu (el que es té) i el passiu (el que es deu)?
32. En cas que es produís una successió en la propietat, els successors van pagar algun import per aquest canvi de propietat?
33. Vau comptar amb l'opinió de membres de la família externs al negoci per establir els criteris de la successió?
34. Després de la successió, vau revisar el pla d'empresa?
35. Amb la nova generació, vau fer canvis estructurals al negoci (variacions del producte, del sistema de gestió, de forma jurídica)?
36. Que creus que serà el més difícil del procés de successió?

VII. I després què?

37. Teniu la intenció de mantenir a la generació sortint vinculada a l'empresa? Podeu explicar com?
38. Motivaries als teus fills a formar part de l'empresa?
39. Quin consell donaries a un descendent d'una empresa familiar?
40. Vols afegir alguna cosa?

Annex 2. Objectius de les preguntes de l'entrevista

Bloc I. Introducció. L'objectiu és crear un clima de confiança cap al projecte.

Bloc II. Coneixement la família. Situar a l'entrevistat en el context de la família empresària.

Bloc III. Fase preempresarial. Identificació de factors incidents en les relacions familiars.

Bloc IV. Fase de vinculació/Formació. Identificació de relacions familiars i empresarials.

Bloc V. Compartint l'empresa. Factors de motivació personal en relació a les relacions empresarials.

Bloc VI. Preparant la successió. Identificació de les principals dificultats i factors facilitadors del procés de successió.

Annex 3. Codificació per seccions de l'entrevista

DPS: Dificultat en el Procés de Successió

FPS: Facilitador del Procés de Successió

MP: Motivació Personal

REN: Relacions Empresariales Negatives

REP: Relacions Empresariales Positives

RFN: Relacions Familiars Negatives

RFP: Relacions Familiars Positives

Annex 4. Competències transversals

1. Adoptar actituds i comportaments d'acord amb una pràctica professional ètica i responsable.

És probable que aquesta sigui la competència transversal del Grau que més he desenvolupat en aquests anys d'estudi. Des de la primera assignatura cursada a la UOC, la presentació d'una vessant ètica en l'àmbit professional, m'ha fet replantejar-me la manera en com es prenen les decisions a nivell empresarial.

Això m'ha portat a un desenvolupament ètic responsable, que ha desencadenat en l'aplicació d'una política de Responsabilitat Social Corporativa rigorosa i estructurada en la meva pròpia empresa, més enllà de les accions aïllades que ja empeníem en el passat.

Actualment, em veig més capacitat per analitzar les pràctiques que porto a terme tant a nivell personal com professional, i per identificar les alternatives analitzant-ne els beneficis i riscos, no tan sols per a mi mateix o per a l'empresa, sinó des d'un punt de vista més responsable amb l'entorn.

2. Buscar, identificar, organitzar i utilitzar adequadament la informació.

Cal que auto avaluï aquesta competència de forma separada en relació al grau en general i al desenvolupament del treball final de grau.

Mentre a nivell general, puc mostrar satisfacció per la millora de les meves competències en relació a la cerca, selecció, organització i interpretació de la informació per diversos mitjans, haig de reconèixer que no em puc mostrar satisfet amb la manera com he relacionat la informació en el treball final de grau, ja que m'ha costat definir la part de l'estratègia de cerca d'informació corresponent a l'estudi empíric.

3. Organitzar i planificar l'activitat professional de manera òptima.

La meua capacitat d'organització i planificació dels recursos existents valorant la seva importància per assolir la missió, visió i valors de l'organització ha quedat palesa en totes i cada una de les assignatures cursades dins del grau. Ja des de l'inici vaig ser capaç de dissenyar un pla d'actuació que m'ha permès assolir amb èxit els objectius fixats.

També en el desenvolupament del treball final de grau ha quedat reflectida l'evolució en aquesta competència, en la mesura que un cop identificades les dificultats i situacions conflictives, he estat capaç d'establir els mecanismes per resoldre-les.

4. Interpretar i avaluar la informació de manera crítica i sintètica.

Tot i la millora de les meves competències a l'hora d'interpretar i avaluar la informació, penso que encara tinc un ampli marge de millora en la meua capacitat de síntesi, ja que en ocasions em costa aplicar procediments i regles adequades per sintetitzar adequadament la informació.

5. Treballar en un grup organitzat, en entorns presencials o virtuals, i amb diversitat de persones i de temes.

Malgrat el treball final de grau no ha requerit cap tipus de treball en grup, durant tot el grau he participat en diverses assignatures en que s'ha desenvolupat aquesta competència, i tot i que això m'ha permès una millora substancial, penso que és la competència en que encara tinc més marge de millora.

Sóc una persona altament proactiva, i això m'empeny a liderar l'assoliment dels objectius per part del grup, i a la cohesió del mateix. En ocasions, però, aquesta proactivitat m'ha portat certa impaciència en les dinàmiques grupals, quan els terminis o les normes no han estat

respectades per algun membre de l'equip, tot i que he contribuït activament aportant idees i facilitant la negociació d'un consens que millorés la situació.

6. Negociar en un entorn professional.

El meu pas per la UOC m'ha portat a formar part del Consell d'Estudiants de la universitat, ocupant el càrrec de coordinador, la qual cosa m'ha permès un desenvolupament molt important en relació a la negociació, identificant les barreres i els interessos de les parts, i dissenyant una estratègia de negociació amb respecte a l'altra part.

Penso que la flexibilitat mostrada durant el període que vaig ocupar el càrrec, va representar un punt d'inflexió en la relació entre els membres de la universitat i el Consell d'Estudiants, generant un clima de cooperació que ha generat una relació a llarg termini, en la qual ambdues parts han sortit beneficiades.

7. Comunicar correctament, de forma escrita o verbal, tant en llengües pròpies com en llengua estrangera, en l'àmbit acadèmic i professional.

La cura de la comunicació està present en totes les assignatures al llarg del grau, i sobretot, la cura de l'atenció escrita. En aquest sentit, estic convençut de la millora de les meves habilitats de comunicació escrites, i a falta de demostrar-ho en l'exposició final del treball final de grau, també estic convençut de la millora de la meva comunicació verbal.

Voldria destacar la incidència que fa la UOC en la citació de fonts, que actualment penso que és cabdal en un bon treball d'investigació.

8. Utilitzar i aplicar les tecnologies de la informació i la comunicació en l'àmbit acadèmic i professional.

Es fa evident que el concepte de tecnologies de la informació i la comunicació que tenim avui en dia ha evolucionat notablement des de l'any 2009 en que vaig començar aquesta aventura a la UOC, i més encara el concepte que jo en tenia, que era de desconeixement total.

Juntament amb la primera competència transversal, aquesta és una de les competències que més hauré desenvolupat en aquest període, tenint en compte el meu desconeixement inicial. Actualment, tinc un coneixement molt ampli i sóc capaç de treure un rendiment molt més elevat de les TIC per transformar la informació, comunicar i treballar de forma col·laborativa aprofitant les TIC actuals i investigar sobre les últimes novetats al respecte.

9. Emprendre i innovar.

L'emprenedoria ha passat a tenir un paper molt important en la meua vida, per la qual cosa la millora en aquesta competència m'ha resultat molt útil. La meua capacitat per reconèixer els riscos i les oportunitats en les idees de negoci a partir de l'anàlisi detallat de les mateixes, i la millora a l'hora de estructurar i planificar projectes ordenats, em faciliten liderar la implementació de nous projectes enfocats a la millora i la innovació.