

Administración

Cambio de Generación en Pequeñas Empresas (Generationssskifte)

Isabel García *
Jan Falkesgaard**



RESUMEN

En la vida de todo negocio hay momentos de suma importancia, entre los que destacan: la gestación, el crecimiento planeado y el cambio de generación, entre otros; ya sea que éste se lleve a cabo mediante venta o por sucesión. El objetivo de este artículo es hablar acerca de cómo es llevado a cabo el Cambio de Generación en las empresas medianas domiciliadas en Dinamarca. Se consideró interesante este estudio, dado que el proceso completo de Cambio de Generación en este país se lleva por lo regular 10 años, tiempo que consideran el necesario para transmitir en su totalidad el Know-how del negocio. El artículo está dividido en cinco apartados: los primeros cuatro describen qué es el cambio de generación, quiénes intervienen, los pasos que comprende y las modalidades existentes para llevarlo a cabo y el último presenta cinco historias de vida de empresas danesas de mediana talla que han llevado a cabo este proceso.

*Profesor de tiempo completo Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco tigreancer@hotmail.com

**Consejero Activo del Jyske Bank, Dinamarca Jan_falkesgaard@jyskebank.dk

ABSTRACT

There are special moments during the life of all kind of business, some of them can be: gestation, planned development, consolidation and generation change, sometimes selling it and others by sucession. The article has as objective to talk about the last one, focus on how this important step is done by small size enterprises in Denmark. This research was considered important due to the full generation change process in Denmark takes in average 10 years, time to transfer know-how to the next owner. This article has five parts: Description, actors, different ways for do it and steps for getting generation change, ending with five danish lifes story enterprises, they have done generation change.

Palabras clave: Pequeña empresa, sucesión
Keywords: Small business, sucession

INTRODUCCIÓN

En la vida de todo negocio hay momentos de suma importancia, dentro de los que destacan mayormente por la trascendencia que éstos pueden tener están: la gestación, el crecimiento planeado, la consolidación y llegado el momento, la sucesión o cambio de generación.

Este artículo tiene por objetivo hablar de este último, particularizando en cómo es llevado a cabo este importante paso en el andar de un negocio, en el país más pequeño de los llamados países nórdicos, Dinamarca.

A fin de ubicar mayormente al lector acerca de nuestro objeto de estudio diremos que Dinamarca es uno de los países de la Unión Europea situado al norte de Europa, limita con los mares Báltico y Nórdico situado sobre la península de Jutlandia, con una superficie de 43.094 Km², de norte a sur tiene 360 Km., una población (al año 2000) de 5.340,000 habitantes, una densidad de población de 123 hab./Km², un PIB (igualmente al año 2000) de 136,200 millones de dólares y una tasa de desempleo actual del 5.5%, el idioma oficial es el danés y su moneda es la Corona Danesa (Dkr), teniendo las siguientes paridades a la fecha del cierre de este artículo: 1 Corona Danesa es igual a 1.52 pesos mexicanos, igual a 0.13 euros e igual a 0.14 dólar americano.

Primeramente comentaremos someramente qué se entiende o abarca por "Cambio de Generación", el por qué del subtítulo, quiénes intervienen en el proceso, las etapas que comprende, los modelos u opciones para llevarse a cabo, así como quién o quiénes pueden ser los sujetos idóneos para continuar con la vida del negocio. Finalmente,

presentaremos las historias de vida de cinco empresas con giros y particularidades específicas que llevaron a cabo este *cambio de generación*.

Para tal efecto se contactó al Banco que mayor experiencia tiene al respecto Jyske Bank así como a los directores de las empresas que han vivido este proceso y que gustaron de aportar su experiencia para esta investigación, a quienes por este medio se les agradece sinceramente su participación.

79

I. CAMBIO DE GENERACIÓN

Cuando en negocios unipersonales el fundador considera que es el momento oportuno de dejar el negocio y dedicarse a otras actividades, bien sea porque ha logrado las metas que se había propuesto, porque está cansado o porque su edad, salud o compromisos familiares le demandan hacer otra actividad, es el punto de inicio para pensar en quién puede continuar debidamente la vida de ese negocio y a este proceso se le llama "Cambio de Generación" traducción del danés "Generationssskifte", proceso mejor conocido en México como "La Sucesión" y que en lo sucesivo nos referiremos a él como CG.

Este fenómeno se da por doquier. En el caso de empresas familiares de dos o más generaciones están encontrando que inclusive los mismos competidores las buscan para comprarlas, evitándose la curva del aprendizaje al comprar un negocio acreditado y al mismo tiempo eliminando a un competidor¹.

¹ S. Grabinsky, 2002, Empresas Familiares en venta, MEXICO

En lo que toca a los herederos del fundador, cuando no se ha planeado debidamente este CG, puede ocasionar conflictos familiares o un franco desinterés o incapacidad para asumir el liderazgo y por ende, que el trabajo y prestigio acumulado del negocio, tenga un futuro incierto. Entrar en un proceso de sucesión o de cambio de generación de una empresa es una cuestión delicada que requiere la debida planeación.

Se consideró importante hacer esta investigación por el grado de acuciosidad con que se lleva a cabo el cambio de generación en Dinamarca. Proceso que en su totalidad se lleva a cabo entre cinco y diez años. Vale la pena hacer el comentario de que tener un negocio en la familia, es algo más que la "maquinita" de hacer dinero.

II. QUIÉNES INTERVIENEN EN EL CAMBIO DE GENERACIÓN

Según la experiencia del banco², los actores cuya participación se considera necesaria son:

- a) El empresario - vendedor
- b) El banco
- c) El contador
- d) El abogado
- e) Otros consejeros

En una fase preliminar todos estos actores llevan a cabo sus propios preparativos para el CG.

- *El empresario* debe sopesar cómo está a la fecha su propia economía, si alguien de la familia le puede comprar el negocio o si deberá ser un externo, tanto por la capacidad económica para adquirirlo como por

el interés que se tenga en él o lo debidamente preparado que se esté para continuar trabajándolo sin menoscabo alguno.

- *El banco* a partir de los deseos personales que el vendedor tiene para su futuro y de su situación económica presente, diseña un plan de trabajo asesorando al empresario - vendedor en saber de cuánto dinero debe disponer para mantener el nivel de vida deseado o qué debe hacer para lograr los objetivos que pretende. De ser necesario, el banco también le sugiere quiénes pueden ser los consejeros.
- *El contador* por su parte además de preparar los estados financieros habituales, evaluará la compañía para planear qué debe comprender la venta, estimar el precio de transferencia buscando que sea correcto y atractivo para ambas partes, así como hacer la elección técnica de los impuestos, todo esto de común acuerdo con el empresario -vendedor.
- *El abogado*, hará de intermediario tanto para revisar la situación económica y jurídica del posible adquirente como los preparativos legales necesarios para la venta hasta dejar finiquitados todos los trámites legales que se pudieran derivar. Tanto el banco, como contador y abogado por razones obvias, sólo pueden trabajar para uno de los lados.
- La participación de *los consejeros* es muy importante, ésta consistirá en aconsejar sobre la situación económica, estructuras impositivas, asistencia jurídica, seguros, organización económica familiar actual y futura, previsiones testamentarias, seguros, etc. Actividades todas que en parte son realizadas por los actores antes

² Jyske Bank, 2001, Jyske Generationsskifte, Hvem skal overtrage din virksomhed og hvordan. Danmark.

mencionados, pero que es conveniente también que sean personas de la entera confianza del empresario – vendedor, ya que cuando el proceso haya terminado es conveniente seguir contando con la asesoría legal, impositiva y financiera entre otras, que se puedan necesitar.

III. PASOS QUE COMPRENDE EL CAMBIO DE GENERACIÓN

Al consultar la bibliografía existente sobre CG (*Generationsskifte*) no se encontró de hecho qué actividades específicas que se deban durante el proceso, sin embargo el banco les entrega a los clientes interesados en hacer el CG con su intermediación, una herramienta administrativa como el propio banco la denomina y que es prácticamente un manual de autoevaluación con sus reflexiones inherentes. Esta “herramienta administrativa” contiene cuatro etapas que son llamadas: Preparativos, Planeación, Cesión o Transferencia y Vida nueva, que se explican de común acuerdo con el banco a continuación:

III.1 PREPARATIVOS

Estos empiezan con un Plan provisional. Cuando el fundador del negocio ha contemplado el momento de retirarse y ha empezado a consultar con los actores antes mencionados, un primer paso es hacer un plan provisional que de respuesta a las siguientes preguntas:

- Quién tiene que asumir a su cargo la empresa o quién puede hacerlo ?
- En qué tiempo debe hacerse ?

- Qué quiere hacer después con su vida el vendedor ?
- Qué quiere hacer con su experiencia cuando se retire ?
- Ha contemplado inclusive mudarse a una casa más pequeña o a otra ciudad ?
- Quiere mantenerse activo un tiempo mas y continuar parcialmente en la empresa una corta temporada ?
- Tiene la empresa aún posibilidades de mayor crecimiento?
- Cómo puede continuar la empresa ?
- Quién puede ayudarle ?
- Quién puede ser un buen prospecto de nuevo propietario
 - un empleado ?
 - un competidor ?
 - un proveedor ?
 - un cliente ?
 - un tercero ajeno a la empresa ?
- Tiene una idea del precio de transferencia que pretende?
- Quién se hará cargo de la gerencia (o dirección) durante el periodo de transición ?
- Que riesgos tomó la empresa anteriormente, que en este momento ya no sería conveniente volver a incurrir en ellos ?
- *Quién no debe estar al mando ?.*

Independientemente de quién sea el comprador, se puede ir capacitando a un tercer hombre que posteriormente sea un empleado con un conocimiento mayor de la empresa. Por otro lado, si el vendedor solicitó los servicios del banco como consejero, éste le elaborará el llamado “Jyske senior plan” que es un documento que incluye una proyección futura de ingresos, gastos y beneficios, por lo que el banco

utiliza dos datos básicos: cuáles son los deseos a futuro del empresario – vendedor y en qué precio ha estimado la venta o transferencia de la firma, ya que en función de esta información hace su trabajo el banco. Generalmente están en contacto el banco y el contador, porque dependiendo de las condiciones del CG, será el impuesto que se genere y el momento en que deba pagarse éste, como se verá mas adelante.

82

III.2 PLANEACIÓN

Cuando el empresario le ha dado respuesta a las anteriores preguntas, empiezan a trabajar conjuntamente el empresario y todos los demás actores: contador, abogado, banco y consejeros, cada uno desde su fuero de competencia.. Habrá información que de suyo la tenga el empresario, pero habrá otra, que no se conozca, que no se haya usado o que se haya trabajado solo superficialmente. Para tal efecto, el manual del banco incluye el esquema de Porter. Fig. 1 junto con una serie de preguntas, pretendiendo analizar la empresa desde tres niveles:

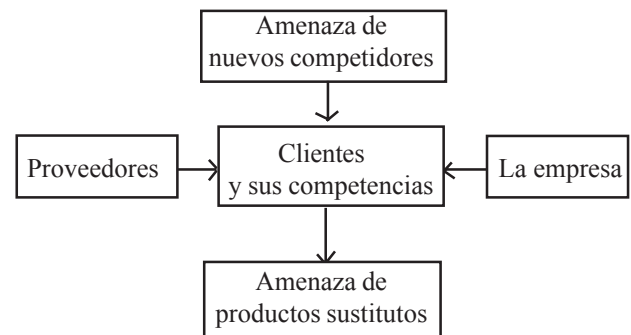
- a) La empresa en su conjunto
- b) La empresa en sí misma
- c) La gerencia de la empresa.

a) La empresa en su conjunto.-

1.- Situación de competidores

- Cuántos competidores hay en el mercado ?
- Cómo es la competencia en sí ?
- Cómo es la situación del crecimiento del mercado a corto y a largo plazo ?
- Existe alguna problemática particular que tenga en general el ramo ?

Figura No. 1 La empresa en su conjunto



Fuente: Michael Porter (incluido en *Jyske Generationsskifte, hvem skal overtrage din virksomhed og hvordan?*)

- Tiene la empresa alguna coyuntura sensible que se pueda disminuir ?
- 2.- Amenaza de nueva competencia
 - Puede ésta reducirse ?
 - Se puede establecer una barrera de entrada que haga difícil a la nueva competencia establecerse en el mercado ?
 - Puede la nueva competencia tomar una reacción en contra de la empresa ?
 - 3.- Amenaza de productos sustitutos
 - Identificar otros productos o actividades que hagan la misma función
 - ¿ se puede desarrollar algo que haga innecesarios esos productos ?
 - 4.- Clientes
 - Hay cambios frecuentes en el consumo de los

clientes?

- El producto es demandado como compra masiva ?
- Qué grado de aceptación tiene el producto por los clientes ?
- Vende la empresa productos standard o diferenciados?
- Identifican los clientes al producto de la empresa como un producto diferente a los existentes en el mercado dentro de la misma línea, pero producidos por otras empresas ?

5.- Proveedores

- Cuántos proveedores tiene la empresa ?
- En el caso de comercios, existe la posibilidad de ser el único distribuidor (vendedor exclusivo) ?
- Se encuentran substitutos entre los productos de los distribuidores ?

b) La empresa en sí misma

Este análisis se hace en dos sentidos, por un lado se pretende que el empresario sea capaz de identificar en cuál de las siguientes etapas va su negocio y el momento de vida de su producto y por otro lado, preparar la información necesaria para el posible comprador:

- *Desarrollo.*- Estudio del producto cuando es de reciente introducción en el mercado
- *Crecimiento.*- El aumento de ventas y poca competencia
- *Madurez.*- Cuando se identifican las diferencias entre el producto propio y el de la competencia, pero que éste se vende por el producto mismo.
- *Caída.*- Cuando el producto ya no es demandado

porque ha sido sustituido o porque el mercado está saturado.

La información que se debe tener preparada será:

- Estados Financieros, semestrales, anuales de 3 a 5 años
- Situación jurídica actual respecto de patentes, registros, etc.
- Situación interna: sueldos, relaciones, líder, trabajadores
- Condición técnica de los seguros, fianzas, etc.
- Estado comercial, disposición de mercado, desarrollo de productos, perspectiva

c) La gerencia de la empresa

Este análisis comprende un manual suscinto de las actividades de los principales puestos de la empresa, como pueden ser la gerencia, producción, administración y el contratista si lo hay.

Los siguientes puntos y últimos de la etapa de Planeación serán definir:

- Quiénes pueden ser los posibles compradores y competencia entre ellos ?
- Qué debe comprender la venta ? – Si hay pasivos acumulados, líneas o grupos de productos nuevos, inventarios, edificios, patentes pendientes o de nuevo registro, etc.
- La modalidad del CG y por tanto de pago de impuestos
- Precio de venta
- Financiamiento, analizando las distintas opciones de venta que se tienen

Se deja sugerido que un buen plan debe comprender:

- Un detallado testamento
- Un recubrimiento del seguro que se tenga y
- Las transferencias de información importante a los herederos

III.3 CESION O TRANSFERENCIA

Aunque el CG se puede hacer en tres momentos:

- a) en vida (aquí y ahora)
- b) en vida (en un tiempo predeterminado)
- c) posterior al fallecimiento

Son especiales y muy contados los casos que se hacen posterior al fallecimiento, mas bien se llegan a dar, cuando avanzada la negociación, muere sorpresivamente el vendedor.

Cuando el empresario ha encontrado al comprador y se han puesto de acuerdo, se hace una reunión en el banco, para que las partes interesadas presenten la documentación requerida. De lado de la empresa, será toda la documentación jurídica, financiera, técnica, contable y comercial que previamente se preparó y del lado del comprador las garantías o el depósito previo, todo depende de las condiciones pactadas. Hasta 2002, fecha de la última revisión de las reglas sobre cambio de generación y vigente a la fecha, no hay nada escrito sobre porcentajes mínimos respecto del precio pactado, que se deban cubrir al momento de la firma.

Todos los acuerdos sobre división de la gerencia por

³ Lo que en México es denominado Crédito Mercantil y que en el momento de la venta de un negocio se toma en cuenta para determinar el precio, en Dinamarca es llamado "la actividad".

el tiempo en que se vaya a compartir, cambio de nombre, si es que se piensa hacer y demás por menores quedarán por escrito y estarán presentes los abogados y contadores de las dos partes.

III.4 VIDA NUEVA

Esta parte final de la "herramienta" del banco, enumera a quién se le debe avisar de los cambios y en qué orden de prelación y cómo será manejada la inversión durante la "Nueva Vida". Aquí termina la función del banco, entregándole al cliente, el empresario – vendedor; el Jyske Senior Plan.

IV. MODALIDADES EXISTENTES PARA EL CAMBIO DE GENERACIÓN

Aunque como se dijo al principio, cada caso de Cambio de Generación es distinto por las características específicas de cada empresa, dadas las opciones de tratamiento del impuesto, se pueden identificar básicamente cuatro modalidades de llevar a cabo el CG.

1) CG por sucesión.

Se pueden presentar aquí dos variantes:

- a) *Cuando se desea una transferencia entre padre e hijo.-* La propiedad y la actividad³ deben transferirse. En este caso hay un ingreso impositivo personal sobre el precio de compra, que deberá pagarse al momento de la transferencia. La tasa máxima de impuestos será del 62%, así como el 15% de impuesto de donaciones. Lo que

sensiblemente se verá reflejando en la disminución de liquidez de la empresa.

- b) *Cuando el padre desea vender o sucederle al hijo.* El activo de la empresa se transfiere al hijo, así éste se asimila a la situación impositiva del padre y no se acumulará para efecto de pago de impuesto el valor de la actividad, ni tampoco se pagará el impuesto de donaciones. El impuesto puede diferirse y será sin intereses al fisco.

2) CG por donación

Cuando junto con la sucesión se da un “regalo”, de modo que el comprador (hijo) no pague el precio de compra. Las reglas de sucesión se emplean para que la empresa personal, se transforme en una sociedad anónima. De esta forma, el traspaso de la propiedad esta libre de impuestos y sólo se cubrirá el impuesto sobre las donaciones.

3) CG por creación de una HOLDING (Acciones de Cambio)

Aquí la empresa personal se transforma en una sociedad anónima, de la que habrá acciones de cambio. Las acciones de cambio pueden venderse libres de impuestos después de tres años, la ganancia se traslada a la holding y la venta de la S. A. Se hace lentamente. Para constituir las se necesita permiso del Ministerio de Impuestos.

4) CG por venta a un empleado o a un tercero

Las reglas son las mismas, libres de impuesto por cambio accionario. La intención es que como en muchos de los casos el empleado no tiene el capital suficiente para comprar la empresa, éste cree su propia S. de R.L., el empresario

continuará explotando la empresa y el empleado estará en posibilidad de paulatinamente, de acuerdo a lo estipulado por contrato, ir comprando mas capital accionario. Si se trata de un tercero, éste debe comprar mínimamente el 20% del capital accionario, de este modo es libre de impuestos para el vendedor. Cada año, podrá ir adquiriendo acciones adicionales, para que de este modo se deslize el cambio generacional.

V. HISTORIAS DE VIDA

Las empresas estudiadas se contactaron vía el Købmandsstandens oplysningsbureau 1999 (Agencia de Información sobre Comercios y negociantes) y están en el rango de 10 a 99 empleados. Cómo se verá en los casos que a continuación se exponen, las características de cada negocio, de sus dueños y del sector de la economía en que trabajan, hacen que cada caso sea una experiencia diferente.

Por confidencialidad se omiten los nombres de las empresas, de sus dueños y de los que vía cambio de generación, son a la fecha los nuevos dueños, pero se transcribe lo expresado por ellos en cada caso.

V.1 Empresa dedicada a la compra venta de autos y motos.

El dueño de esta empresa empezó muy joven el negocio, en sus propias palabras expresa que toda su vida ha sido líder y tomador de decisiones. A la fecha tiene 55 años y una familia integrada por esposa y tres hijos adolescentes. Tiene pensado retirarse totalmente del trabajo a la edad de 65 años, por lo que consideró que era el momento oportuno

para empezar a buscar al "hombre correcto", y así, sin prisas ni urgencias, quien fuera el nuevo director de la compañía tuviera el entrenamiento adecuado. En su plan provisional tenía claramente definido dos puntos: el perfil que debía tener la persona que lo sucediera y su determinación acerca de que esa persona debía ser alguien de fuera de la empresa. Debía encontrar alguien que tuviera la misma visión y estrategia que él había sostenido, por lo que empezó a externar a sus conocidos y personas del medio su interés por contactar a alguien interesado en su negocio. Le decían de alguien, le observaba, pedía referencias, etc.

Habló con los trabajadores de su intención, pidiéndoles su opinión ya que consideraba que sobre todo los trabajadores que tenían varios años trabajando con él, tenían derecho a expresar su sentir al respecto, garantizándoles que al cambio de jefe y por tanto de dirección, su empleo y las condiciones que se habían manejando en la empresa se mantendrían, expresándoles también la conveniencia de entrenar tempranamente a un nuevo director y no esperarse hasta que él estuviera ya viejo.

A su familia, les comunicó su decisión dándoles la garantía de la seguridad y estabilidad económica futura y él empezó sus trámites de pensionista. Habló con el banco de su intención y de lo que pretendía.

Cuando finalmente encontró el hombre *ad hoc*, habló con él, definieron, precisaron, convinieron y estando las dos partes totalmente de acuerdo, entró el abogado. El arreglo final, fue que los siguientes 10 años, él estaría aconsejando, formando y entrenando al nuevo director, percibiendo durante esos 10 años sueldo de la empresa, como parte de las condiciones del contrato y del precio

que se hubiera pactado por la venta de la empresa. Esto hace que el verdadero CG, va a realizarse hasta 10 años mas tarde, tiempo en que debe haber comprado el total del capital accionario: pero todo los trámites legales, impositivos y financieros respecto a la venta de la empresa ya están arreglados.

El empresario comentó al final que tuvo un error que no lo pensó antes, que como él seguía en la empresa todos los días y trabajando igual, los trabajadores no se hacían a la idea de un nuevo dueño y ha empezado a ir menos días a la empresa, dejando que el nuevo director tomé sólo las decisiones.

Al finalizar la entrevista él mencionó "es difícil hacerse a la idea de soltar el control y compartir la toma de decisiones, hasta para eso se necesita entrenamiento" sinembargo está satisfecho de la negociación que hizo y del hombre que escogió, pero considera que encontrarlo fue el mayor problema al que se enfrentó.

V.2 Empresa del sector metal mecánico, dedicada a la fabricación de piezas sobre pedido para la fabricación de lavadoras.

El director de esta empresa tiene 50 años, empezó su negocio en 1975, tiene dos hijos menores de 6 y 7 años y una hija de 16 años. Su hija mayor ha mostrado su interés por ser ella la siguiente dueña del negocio. El se siente orgulloso de que ella tenga esa ambición, pero estima que difícilmente puede tomar ella ese riesgo porque hay mucho que aprender antes, y eso toma tiempo. En la empresa había mas intereses familiares por lo que fue un poco difícil el plantearles su intención de vender el negocio. Cuando

pensó que 50 años y lo logrado a la fecha eran una buena edad para retirarse y disfrutar lo trabajado, pensó de inmediato en sus colegas en Suecia. (empresa de varios socios que se dedicaba a la misma actividad). Organizó una especie de seminario – tour de tres días en el que les explicó la situación del negocio, lo atractivo que podía ser para ellos la inversión y el posible precio y condiciones de llevar a cabo la venta o CG. Todo el tiempo que duró la negociación tuvieron ambas partes un representante y consejero. El suyo fue siempre el Contador de la empresa y dos veces al mes un asesor del banco.

El siguiente paso fue diseñar la nueva firma. En Dinamarca es usual que al hablar de las empresas, sean éstas pequeñas, medianas o grandes, se refieran a ellas como “ La Firma”.

Lo que este empresario identifica sino como un gran problema, sí lo que le tomó mayor tiempo, fue explicarles a los adquirentes el funcionamiento detallado de la empresa, situación que sería mas fácil si el adquirente hubiera sido un empleado, pues éste conocería la empresa y tomaría menos tiempo el entrenamiento. Pero por otro lado, aunque se invirtió mas tiempo en el entrenamiento el resultado de vender la firma a alguien de afuera, fue mucho mejor, porque aparte era gente con la solvencia y economía suficiente. El empresario se quedó en la nueva firma sólo cinco años más contratado como director.

Un comentario relevante que hizo este empresario fue “desde que se empieza un negocio, se debe preveer el momento de su venta, por eso es importante trabajar fuerte, hacerlo crecer y tener un buen prestigio para llegado el momento estar en posibilidad de venderlo bien, y así a edad no muy tardía poderse retirar y disfrutar su vida”.

V.3 Invernadero especializado en plantas pequeñas

El siguiente caso, es un modelo tradicional de CG. Los dueños de esta empresa son un matrimonio que empezaron su negocio en 1960. Construyeron su casa junto al invernadero para poder atender mejor a la familia sin descuidar el negocio. Tienen seis hijos, dos de ellos mujeres. Uno de ellos desde pequeño mostró interés por las plantas y les ayudaba todo el tiempo en el negocio. El matrimonio comenta que desde que el joven hijo cumplió 16 años y seguía trabajando con el mismo entusiasmo en el invernadero, pensaron en capacitarlo mas y entrenarlo también en el manejo administrativo para que llegado el momento, él tomara el CG, y así se hizo. Cuando el joven se casó y siguió trabajando allí y su esposa empezó a ayudarle también, consideraron que era el momento de dejarle el negocio. Ellos comentan que quizá tomaron la decisión un poco tardía, su hijo tiene ahora 36 años, pero que disfrutaban mucho su negocio.

Lo que ellos identifican como principal problemática fue el hablar con todos los hijos. Todos querían tener parte en el negocio, pero al mismo tiempo reconocían que sólo uno de ellos había trabajado en él. Por otro lado el precio en que se lo vendieron definitivamente no fue el mismo que si hubiera sido a un tercero, refiriéndonos a alguien de fuera, lo que mermaba la posible herencia de los otros hijos. Algunos de los empleados querían tener acceso a comprar el negocio, pero también habían visto el trabajo del hijo. El cambio no fue difícil, además de que él hijo conocía todo el proceso, siempre estuvieron asesorados por el contador y fueron dejándole el control poco a poco, en

la medida que vieron como se desenvolvía. Al estar la casa a un lado, la pareja sigue yendo, ayudan un poco, le aconsejan si tiene alguna duda. Los trabajadores conocen al joven desde que era niño y respetan su trabajo y autoridad. La pareja se siente satisfecha de la negociación y al final externaron lo siguiente: "Seguimos haciendo nuestro recorrido diario por las plantas, disfrutamos mas a la familia y a los nietos y es satisfactorio poder ver esta nueva generación del negocio que empezamos hace 42 años".

V.4 Empresa publicitaria con especialidad en anuncios de gran tamaño y stands para exposiciones con todo tipo de equipamiento.

Este caso fue una experiencia distinta desde la formación del empresario. Este empresario estudio diseño durante cuatro años, obteniendo las mas altas calificaciones durante su formación. Al término de sus estudios, fue soldado del ejército Danés 16 meses, pero prestando su servicio en Alemania. De regreso a Dinamarca entró a trabajar a la firma de su papá, empresa que ya venía funcionando desde hacía cerca de 20 años. A su entrada, moderniza la empresa, atrae mas clientes por lo que construye un nuevo edificio y contrata mas empleados.

A los seis años de estar en la empresa, entra a trabajar el hermano menor y continúan la empresa, siendo el hermano mayor, nuestro empresario en cuestión, quién inyecta mayor trabajo y clientes a la empresa. A cerca de 20 años de trabajar en la empresa y cuando su papá contaba ya con 63 años, nuestro empresario quiere asumir el control total de la empresa, pero al no ser aceptada su

propuesta, deja el negocio del padre e inicia su propia compañía a la edad de 39 años. A este momento de su vida, su familia estaba integrada por una hija y un hijo de su primer matrimonio, de 10 y 13 años respectivamente, una segunda esposa y la hija de ésta, por lo que desde el inicio de la empresa en 1974, la deja constituida como S.A., con 20% de acciones para cada uno, pero conservando él, el control absoluto de la empresa. Empieza a trabajar con poca maquinaria, en un lugar pequeño y sin empleados. En menos de 2 años ya tenía 12 empleados y un terreno propio de 2000 m², hizo promociones y prospectos para muchas compañías, llegando a ser la mejor y mas grande empresa en su ramo. Cuando su hija le comunica que quiere estudiar y vivir en el extranjero, él la apoya y a la vez decide comprarle sus acciones. En 1986 fallece su esposa, él toma las acciones de ella y le compra las suyas a la hija de ésta. En 1987, entra a trabajar a la empresa su hijo, quien en 1989 con tan sólo 28 años le descubren un avanzado cáncer y en menos de seis meses fallece. =en palabras del empresario= " Esto fue realmente una catástrofe para la empresa, pero seguí trabajando fuerte", sin embargo dos años después decide que lo mejor es vender la firma a dos empleados, una pareja que se habían conocido en el trabajo y que ahora eran matrimonio y que tenían trabajando con él 12 y 16 años. La negociación fue muy sencilla, en un mes habían convenido entre los tres todo lo necesario: precio por los edificios, por el material, por el crédito mercantil de la empresa, condiciones de pago, etc. , teniendo la asesoría complementaria de un abogado, de un contador y del banco. Como parte de la negociación y estrategia impositiva, se queda en la empresa cinco años mas en calidad de socio y contratado como director:

Su comentario adicional fue “Estoy convencido de que vendí el negocio en el momento oportuno, que el deceso de mi hijo fue una tragedia para mí, pero no para la empresa. Siento una gran satisfacción de ver que la firma que empecé, se sigue manejando del mismo modo, es 100% una empresa moderna, ha crecido en clientes y en volumen de ventas, además de haber adquirido otro edificio mas y cuando paso a verlos, por saludar o por algo que necesite, soy siempre bien recibido y estamos hablando de que estoy por cumplir 68 años y que salí totalmente de la firma hace 7 años”.

V.5 Industria alimentaria – Elaboración de embutidos, alimentos preparados, bocadillos finos y cortes especiales de carne.

Este caso se consideró interesante porque es una empresa familiar que está a dos años de cumplir un centenario ininterrumpido de trabajo y continúa siendo los dueños la misma familia y ya va ahorita la 4ª generación, todos en línea consanguínea directa. Inclusive hubo el momento en que estuvieron trabajando simultáneamente tres generaciones: el bisabuelo, recio hombre de campo quien inició el negocio y que empezó siendo carnicería, el abuelo y el padre de la que junto con su esposo es ahora la actual dueña. Para esos ayeres, año de 1950, las edades de ellos eran 61, 34 y 6 respectivamente.

Cada generación le ha ido adicionando algo al negocio haciéndolo crecer , ganándose el prestigio de clientes, proveedores y amigos. Al platicar con la dueña, ella explicó que desde pequeña no le llamaba la atención ir a “la carnicería”, refiriéndose al negocio despectivamente.

Que además era la primera mujer en la familia, pues la empresa la empezó su bisabuelo, siguió su abuelo, luego su papá y ahora ella era la única hija y “mujer”. Pero tenía que ir a ayudar en la cocina y en otras cosas que se ofrecieran. Cuando estaba por terminar el gymnasium (equivalente a la preparatoria) se salió de la escuela y sus padres le dijeron que si no iba a estudiar , entoces debía dedicarse de lleno al negocio. Acordó con su padre el estudiar Alta Repostería, básicamente preparación de “bocadillos”, línea que estaban empezando para ese entonces. Así, por las mañanas tomaba las clases y en las tardes ayudaba en la cocina. Allí conoció a su esposo, que ya tenía cerca de 14 años trabajando en la empresa. Siguieron trabajando juntos en la empresa y después de tres años de casados = transcripción = “me sentía aburrida y frustrada de rebanar embutidos todo el día y no quería hacer eso el resto de mi vida”. Como previamente había tomado clases de decoración, les pidió apoyo y comprensión a su esposo y a su padre y dejó el negocio, encontrando trabajo en el sector que ella quería, actividad en la que se desarrolló bien; sin embargo se presentó una emergencia en la empresa familiar y aún teniendo firmado contrato en el otro trabajo, tuvo que dejarlo después de dos años y medio y empezar otra vez a trabajar en el negocio propio. El padre (3ª. Generación) conocía el trabajo del yerno y lo había observado muchos años, así que consideró que aunque este último era aún joven, ya estaba preparado para tomar el negocio y así se hizo. La negociación se pactó a 5 años, tiempo en que el señor seguirá trabajando como empleado además de continuar transmitiéndoles diariamente su experiencia con un sueldo bastante alto, pues su hija y yerno no tenían el suficiente

dinero ahorrado como para pagar cubrir el precio de transferencia. De esto hace tres años. El señor tiene a la fecha 59 años, la hija 28 y el yerno 34 y la pareja tiene dos niñas. Los comentarios finales fueron los siguientes:

Del padre : “ estoy trabajando muy agusto con ellos, estoy contento con mi vida. De niño no me gustó estudiar e ir a la escuela, quería ser bombero y mi papá y el abuelo me iniciaron en este negocio que me ha dado mucho, disfruto a mi familia (esposa, hija, yerno y nietas), creo que tengo muy buen humor , sólida economía y cada día mi hija y mi yerno son mas autónomos para tomar las decisiones del negocio. En dos años ya estaré formalmente fuera del negocio, pero desde luego siempre cerca para apoyarlos, como lo estuvo mi abuelo de mi padre hasta los 67 años en que falleció”.

El comentario final de ella fue: “Yo nunca hubiera podido tomar sola las riendas del negocio, ahora tenemos dos hijas, y a veces cuando ellas tienen que estar solas, siento que pagan el precio de que yo esté en el negocio. También pienso en que son mujeres y que quizá mas tarde, sea conveniente que también vengar a ayudar y conozcan un poco en el negocio, pero voy a luchar porque ellas decidan en qué quieren trabajar. Al mismo tiempo, creo que ahora soy más responsable y adulta y que aunque a veces me siga sintiendo como *león enjaulado o frustrada por lo que no pude hacer*, también estoy consciente de que no se puede tirar por la borda todo lo que la familia ha logrado. Es el mismo lugar, las mismas paredes, a lo mejor los mismos problemas, pero con nuevos ojos. Creo que trabajamos contentos, haciendo muchas cosas nuevas, buscando que siga creciendo la compañía y el buen nombre que tiene. Mi esposo está al frente del negocio, es talentoso

y creativo y ha sido simpático para mi papá ser empleado donde cerca de 20 años fue el jefe”.

CONCLUSIONES

- Se pudo observar que aunque hay cambios de generación que se hacen a los cinco años, en su inmensa mayoría el proceso se lleva totalmente a cabo en 10 años y que éste tiene lugar cuando el ó los dueños tienen entre 50 y 55 años, para que cuando tengan alrededor de 60 años y en pleno de sus facultades, se puedan retirar a disfrutar lo previamente trabajado.
- La anterior conclusión coincide con el Informe presentado al gobierno de Dinamarca por el Ministerio de Impuestos, según dictamen núm. 1374/Agosto 1999 que a la letra dice: “El momento potencial de iniciar el cambio de generación de una actividad mercantil es cuando el propietario cumple 50 años”. Asimismo, las estadísticas mencionan que en promedio el tiempo que se lleva el traslado de la gestión hasta finiquitar el cambio de generación se lleva en promedio 10 años. Asimismo una encuesta realizada entre 400 representantes miembros del Dansk Handel & Service muestra que el 55% de las actividades comerciales que proyectan el cambio de propiedad, lo hacen a 10 años.⁴
- De las cinco empresas estudiadas, ninguna llevó a cabo el documento propuesto por el banco.
- En todos los casos consideraron que lo primero que hay que hacer y lo más importante es encontrar al comprador.
- Las características observadas en las empresas donde se estudio el cambio de generación fueron:

⁴ P. Gammelby, 2003, Jyllands – Posten, morgenavisen, fredag den 14. marts.

1. Los empresarios empezaron a trabajar muy jóvenes e iniciaron su negocio cuando tenían alrededor de 22 años, excepto el dueño de la empresa publicitaria que empezó su compañía a los 39, pero había trabajado 20 años en la empresa de su padre en giro similar.
2. Todos eran empresarios exitosos con promedio de 20 años de haber iniciado su negocio.
3. El primer paso fue observar las posibilidades de trabajo de la gente y encontrar al vendedor.
4. De los cinco casos estudiados, dos o sea el 40% fue tradicional Generatiosskifte, o sea la transferencia de padres a hijo o hija.
5. Los actores que intervienen en el CG , efectivamente son los mencionados por Jyske Bank.
6. La secuencia que siguieron las empresas en el proceso

de CG fue:

- a) Encontrar al comprador
- b) Negociar con él
- c) Consultar al abogado
- d) Trabajar cada parte con su respectivo contador
- e) Tener un consejero
- f) Ir al Banco

- Según el mismo estudio hecho por el el Dansk Handel & Service, DHS – Despacho de consultoría especializada, del total de las empresas que han hecho cambio de generación, el 18% ha sido de padres a hijos, el 19% a trabajadores, el 17 % a alguna cadena de tiendas o a un mayorista, el 43% espera venderlo a un 3º y el 5%, calculan hacer el cambio de generación, casi para cerrar el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Bo Christensen, Poil. 1995. *Samfundt.LM Binfo*, Danmark
- Bro, Henning og Kløvedal Reich, Ebbe. 1987. *Danmarks Historie Politik og Kultur, en introduktion for udlændinge*. Den Danske Forening. Holstebro, Danmark. **Denmark Statistiks, 2000**
- Jyske Bank. 2001. *Jyske Generationsskifte, hvem skal overtrage din virksomhed og hvordan?*. Herning, Danmark.
- Petri, Christian, Van Christensen, Thomas. 2002. *GENERATIONSSKIFTE nye og reviderede regler*, Forlagene Idag & Nordan, København.
- Petri, Christian, Vang Christensen, Thomas. 2001. *GENERATIONSSKIFTE af mindre virksomheder*, Forlagene Idag & Nordan, København.

- Taksøe – Jensen. 1999. *Generationsskifte i ret og praksis*. Forlaget Magnus A/S, København.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

Gammelby, Peter F. 2003. Den vanskelige generationsskifte Jyllands – Posten, Morgenavisen (periódico) Fredag den 14. marts 2003. Herning, Danmark, peter.gammelby@jp.dk

PAGINAS DE INTERNET

http://www.skm.dk/pub1/gen_skft/inde0012.htm

Estancias cortas en las empresas y entrevistas a los empresarios.

Entrevistas con el Consejero Activo del Jyske Bank