

Sucesión en la Empresa Familiar

Introducción

Las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no sólo el destino de ésta, sino también el del familiar que se encuentra en proceso de retiro. La salida de este último tiene un impacto tanto para su familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación de negocios.

En el caso de algunas empresas familiares cuando el familiar que se retira, se ha convertido en la base de generación de riqueza de todo un grupo familiar y éste es el que provee los fondos que alimentan y visten a dos o tres generaciones al mismo tiempo, la trascendencia del suceso suele ser significativa.

Adicionalmente, dicho evento puede tener mayor relevancia cuando la empresa familiar representa

un motivo de orgullo para los miembros de la familia y conlleva a un apego emocional profundo.

Sin embargo, la sucesión no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familiar.

Cuando la persona al frente de la empresa familiar

no puede continuar con la gestión del negocio, ya sea porque decide retirarse o por alguna otra razón, es natural que se contemple a algún miembro de la familia como “el sucesor” en primera instancia.

No obstante, si bien es factible ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple como podría parecer, se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso.

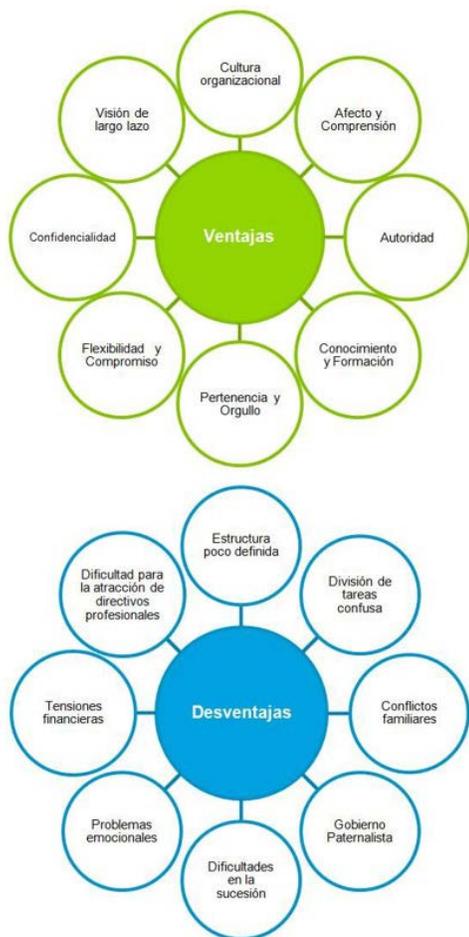
Entorno de la empresa familiar

Si bien es indiscutible que las empresas familiares son fuente de riqueza para sus dueños, también es cierto que en su mayoría éstas son resultado del enorme esfuerzo y lucha de varias generaciones por preservar el legado de sus

antecesoros a diferencia de otros modelos de negocio.

La característica principal que distingue a la mayoría de las empresas familiares es la creación de un ambiente único, el cual motiva un “sentido de pertenencia” e instaura un objetivo común dirigido hacia un fin específico. Sin embargo, como en todas las organizaciones, algunas veces la operación en la empresa familiar se puede ver violentada debido a diversos conflictos que pueden surgir entre la familia por la diversidad en el pensamiento sobre los valores empresariales y objetivos de negocio.

A continuación se presentan dos esquemas en donde se describen las ventajas y desventajas que se pueden presentar en la Empresa Familiar:



Para atemperar los conflictos familiares y normar la conducta de los individuos en la relación “propiedad-negocio-familia”, actualmente existen herramientas que pueden facilitar dicha interacción como son: la creación de un Consejo Familiar y el diseño e implementación de un Protocolo Familiar, los cuales se pueden diseñar e implementar con el apoyo de asesores externos especialistas.

Tras mi retiro ¿Qué pasará con la empresa?

En la mayoría de las empresas familiares implícitamente existe un legado de dedicación y trabajo tenaz. Cuando el fundador o el familiar al frente de la empresa contempla ceder las responsabilidades de la empresa a algún o algunos otros miembros de su familia, se contemplan nuevas esperanzas y aspiraciones en el crecimiento y la gestión del negocio.

En primera instancia, el familiar en proceso de retiro puede suponer que su primer hijo o hija podría ser el sucesor idóneo, o quizá considere la decisión de dividir las actividades y responsabilidades empresariales entre los diversos miembros de la familia.

Sin embargo, es preciso saber si “el candidato a sucesor” está interesado en dirigir la empresa o si puede contar con el apoyo de la familia para la gestión del negocio, para lo cual es necesario conocer las respuestas a las siguientes preguntas: ¿El candidato a sucesor posee las habilidades y conocimiento necesarios para la gestión parcial o total del negocio?, ¿Se requiere tiempo y es necesario establecer un plan de desarrollo profesional?, ¿Ha considerado contemplar miembros de la familia de generaciones subsecuentes que pudieran aportar valor al crecimiento de su empresa?

Por otra parte, también es posible que la persona en proceso de retiro haya contemplado desde hace algún tiempo llevar a cabo la sucesión en su empresa pero presuponga que la familia no está en posibilidad de hacerse cargo del negocio, o simplemente que todavía no es el momento apropiado.

Entonces, en lugar de considerar a la descendencia para tomar el control, quizá se prefiera buscar a los candidatos en el mercado laboral o negociar con algunas empresas ya sea para explorar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el manejo del negocio o para

vender la propiedad misma.

Por lo anterior, y con el fin de hacer frente a las complejidades implícitas en este proceso es necesario definir un plan de sucesión, en el cual se contemplen tanto los objetivos que se persiguen con la sucesión como aquellos factores que pudieran afectar a la familia y a la empresa no sólo en el presente, sino a futuro.

Preparación de la Familia y la Empresa

Para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo, por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave.

A continuación presentamos algunos factores que pudieran ocasionar resistencia a la sucesión:

1. Falta de información.- La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia.

Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.

2. Factores culturales.- Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.

3. Amenaza al estatus quo.- Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir, cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia a aceptar un cambio.

4. Retención de poder.- Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.

5. Clima organizacional.- Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

6. Miedo al fracaso.- La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

Ahora bien, existen algunas medidas para disminuir la resistencia al cambio tras la implementación del plan de sucesión y son:

01. Identificar aquellos actores que se resisten al cambio y llevar a cabo un diagnóstico profundo sobre las causas que propician dicha reacción.
02. Fomentar e impulsar el cambio de manera transparente, informando del proceso y plan de sucesión a los diferentes implicados.
03. Involucrar a todos los actores en la implementación del plan de sucesión como coparticipes del mismo.

Sucesión Familiar: Herramienta para preservar el patrimonio

Si bien no es posible contar con cifras comparativas exactas a nivel internacional, existen tendencias que indican que las empresas familiares tienen una vida corta.

En la actualidad se estima a nivel internacional, que aproximadamente dos terceras partes del total de las empresas familiares quiebran o son vendidas por la familia durante la primera generación, y sólo entre el 5% y el 15% logran perdurar hasta la tercera generación bajo la dirección de la descendencia del fundador¹ mientras que el porcentaje restante de empresas cierran o son vendidas ante la carencia de competitividad en el negocio.

Existen diversos factores que contribuyen al cierre o venta de una empresa familiar como son:

¹ Fred Neubauer y Alden Lank. The family business is governance for sustainability. England, 2003.

los resultados financieros obtenidos, la falta de visión estratégica y la globalización del mercado, pero uno de los factores primordiales es la falta de previsión para llevar a cabo la sucesión del negocio.

A diferencia de otros modelos de negocio, en los que la continuidad y trascendencia de los mismos depende de la competitividad en mayor parte, en la empresa familiar es necesario, además de la competitividad, establecer un plan de sucesión del negocio con la finalidad de hacer que la empresa perdure bajo la administración y directrices familiares.

Cabe mencionar que la sucesión no ocurre de manera espontánea, ni tampoco es el resultado de una decisión sencilla, sino que surge como consecuencia de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado.

De acuerdo a los estudios realizados por James Lea, dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares se pueden identificar cuatro modelos de traspaso² de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir:

01. El “rey”, muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
02. El “general”, planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa.
03. El “gobernante”, cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.
04. El “embajador”, logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen.

Cabe destacar que la opción más común entre las empresas familiares es: “No hacer nada hasta la muerte del fundador”, sin embargo lo recomendable es iniciar el proceso antes de que dicho evento suceda, y que exista una selección adecuada del candidato, con un proceso cuidadoso en la preparación.

El sucesor deberá conocer las implicaciones y comprender ampliamente los negocios de la

² James Lea. La sucesión del management en la empresa familiar. Granica, 1993.

empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Existe la opción de incorporar la ayuda de un mentor externo, que tenga la oportunidad de desarrollar en el sucesor un estilo individual y propio de liderazgo.

De una u otra forma, la designación del sucesor va más allá de acumular títulos, o de poner a los herederos a trabajar desde abajo o a través de una asistencia pasiva en el negocio.

Aunque existen diversas alternativas para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de sucesores apropiados, de la situación familiar interna y de sus necesidades financieras, así como de la forma de distribución de la propiedad, la organización de la empresa y el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

Participación de externos en el proceso de sucesión

El proceso de sucesión en una empresa familiar, requiere de planeación y paciencia para el diseño e implementación de cada una de sus etapas. Por ello, es importante que si se desconoce el camino, se busque el apoyo de asesores especializados que permitan guiar y encaminar a la empresa a través de un adecuado proceso de sucesión.

Debido a que la ejecución del plan de sucesión implica ceder el control y la propiedad de la empresa familiar a una nueva generación para su gestión, es importante considerar la participación de asesores externos durante el proceso de sucesión puesto que ellos no sólo pueden agregar valor mediante la aportación de ideas y experiencia previa en similares procesos, sino que también pueden contribuir a reafirmar alguna decisión o simplemente, apoyar la directriz deseada por el fundador o la familia en su conjunto.

Para llevar a cabo este proceso, es fundamental que el asesor entienda la posición no solo de la persona que se retira, sino de la trama familiar en la que está inserto el negocio y lo que se desea para el futuro. Por ello, el asesor debe tomar el tiempo necesario para recabar la información suficiente y contribuir eficientemente con su función.

Consejo Familiar y Protocolo Familiar

Uno de los cambios más difíciles en una

empresa familiar es la transición generacional, ya que podría existir carencia de liderazgo y conocimiento de la operación del negocio, y se corre el riesgo de que la empresa no sobreviva a dicha transición.

Por lo anterior es conveniente fomentar en las generaciones sucesoras, el deseo de pertenencia y el interés de preservar y lograr trascender la empresa familiar. La creación de un Consejo Familiar y la elaboración y formalización de un Protocolo Familiar son algunas soluciones de gran utilidad para fomentar lo anterior.

Consejo Familiar

El propósito primordial del Consejo Familiar es fungir como mediador de la familia en la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la empresa.

Las responsabilidades del Consejo Familiar relacionadas con la sucesión son entre otras:

- Desarrollar e implementar planes y programas familiares para la perpetuidad de la empresa.
- Transmitir los valores y la visión compartida de la familia.
- Ofrecer un foro para compartir ideas respecto al negocio familiar.
- Fomentar la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad.
- Desarrollar a los líderes de la siguiente generación.
- Monitorear la interacción entre la familia y la empresa.

Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es una herramienta que permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar³, es un acuerdo celebrado

entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objeto es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo, y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y fortalezca la unidad familiar.

Algunos de los aspectos primordiales que debe contener un Protocolo Familiar respecto a temas relacionados con la sucesión son:

01. La conformación del Consejo Familiar, del Consejo de Administración y del esquema de gobierno corporativo.
02. El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía.
03. Las expectativas sobre la propiedad.
04. El tratamiento para la resolución de conflictos familiares.
05. La compensación y evaluación del desempeño de los empleados familiares.
06. La inclusión o no de familiares políticos dentro de la operación y dirección de la empresa.

Conclusiones

Aunque el proceso de sucesión puede parecer complejo en una empresa familiar a diferencia de otros modelos de negocio, sobre todo si se considera la carga emocional y el impacto en el propio núcleo familiar que conlleva esta decisión, el proceso es bastante asequible si se mantienen como objetivos fundamentales la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de armoniosos lazos familiares.

Con esta consideración se permitirá planificar la sucesión sobre bases sólidas y contar con la disposición de todos los involucrados, lo cual incrementa la probabilidad de que el proceso sea satisfactorio y exitoso.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo
Tel: 55 5080 6000
daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo
Tel: 55 5080 6000
rbadiola@deloittemx.com

³ Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, "Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar", LID Editorial, México, 2009.



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.