

Sucesión en la Empresa Familiar

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010

Contenido

- 1 Introducción
- 1 Entorno de la empresa familiar
- 2 Tras mi retiro ¿Qué pasará con la empresa?
- 3 Preparación de la Familia y la Empresa
- 4 Sucesión Familiar: Herramienta para preservar el patrimonio
- 5 Participación de externos en el proceso de sucesión
- 5 Consejo Familiar y Protocolo Familiar
- 5 Consejo Familiar
- 6 Protocolo Familiar
- 6 Conclusiones

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.

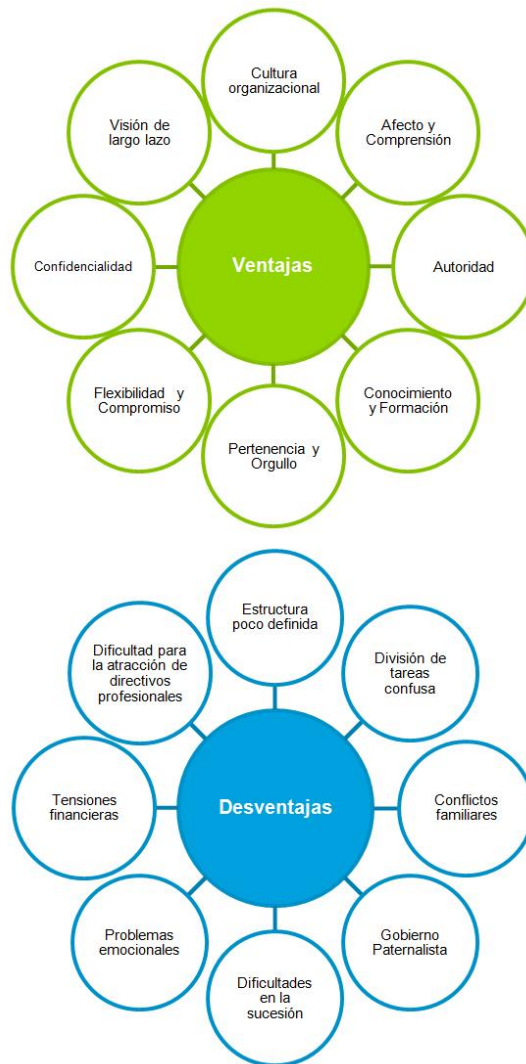
No obstante, si bien es factible ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple como podría parecer, se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso.

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 antecesores 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

¿Resistencia a la Sucesión? o ¿Miedo a perder el control?

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:

1. Identificar aquellos actores que se resisten al cambio y llevar a cabo un diagnóstico profundo sobre las causas que propician dicha reacción.
2. Fomentar e impulsar el cambio de manera transparente, informando del proceso y plan de sucesión a los diferentes implicados.
3. 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: 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:

1. 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.
2. El **“general”**, planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa.
3. El **“gobernante”**, cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.
4. 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 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.

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

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

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:

1. Desarrollar e implementar planes y programas familiares para la perpetuidad de la empresa.
2. Transmitir los valores y la visión compartida de la familia.
3. Ofrecer un foro para compartir ideas respecto al negocio familiar.
4. Fomentar la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad.
5. Desarrollar a los líderes de la siguiente generación.
6. 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:

1. La conformación del Consejo Familiar, del Consejo de Administración y del esquema de gobierno corporativo.
2. El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía.
3. Las expectativas sobre la propiedad.
4. El tratamiento para la resolución de conflictos familiares.
5. La compensación y evaluación del desempeño de los empleados familiares.
6. 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.

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

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Av. Kukulkan Km.13, piso 2, manzana 52, lote 18-13
Zona Hotelera
77500 Cancún, Quintana Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206
Ote., Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines
Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mexicali

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San
Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona
Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

Tijuana

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación
22420 Tijuana, B.C.
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2010 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.