

# PROCESO DE SUCESIÓN **EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Un proceso que más vale planear que lamentar





**El proceso de sucesión en una empresa familiar es uno de los retos más complejos a los que se enfrenta una compañía** y que muy frecuentemente condiciona la continuidad de la misma. El proceso de sucesión debe verse como una oportunidad para darle entrada a aquel sucesor que buscará la continuidad del negocio y contribuirá a su crecimiento, y no como un motivo de desajuste.

La causa principal de mortandad de la empresa familiar es la transición de generación. Al día de hoy se hace referencia a que solo el 10% de las empresas tienen o están en proceso de contar con un plan para una sucesión correcta.

**En México, el 83 % de las empresas son familiares, de las cuales el 85 % está en su primera o segunda generación y solo el 12 % de estas logran llegar a una tercera.**

**“** *La sucesión debe verse como un paso hacia una nueva visión y apertura de oportunidades ... con el objetivo final de transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación.* **”**



# PROCESO DE SUCESIÓN

El proceso de sucesión se trata de una transición entre las funciones y deberes del predecesor a un sucesor, **teniendo como objetivo final el transferir la gestión o propiedad del negocio a una siguiente generación.** En esta ocasión comentaremos únicamente sobre la transferencia de la gestión.

Las empresas que son dirigidas por sus fundadores estadísticamente tienen una mayor probabilidad de supervivencia, comparadas con las que se encuentran en una segunda o tercera generación, esto no se debe tanto por la persona a cargo del negocio, más bien se debe a si se realizó o no un buen proceso de transición.

La continuidad de la empresa se requiere planificar adecuadamente, tanto en los aspectos de la gestión, gobierno, propiedad y también la familia, cada aspecto es tan importante en lo individual como en su conjunto. **Para ello se debe hacer con tiempo y de manera planeada y no por necesidad o urgencia** en alguna situación como puede ser la falta del fundador o algún problema familiar o de socios.

## ¿QUÉ INVOLUCRA EL PROCESO DE SUCESIÓN?

Cada individuo que participa en la organización desempeña un papel distinto en el proceso de sucesión, por ello, es importante conocer los roles que se asumen con respecto a la etapa en la que se encuentra la empresa.

**El predecesor:** Es la persona que sale de la empresa y le otorga la sucesión a otro miembro. Es quien lleva la mayor carga emocional, especialmente si se trata del fundador. Se puede ver al predecesor desde dos puntos de vista:

1. Rechazo al cambio, ya que existe la probabilidad de que ponga en riesgo la continuidad de la organización dado que es incapaz de asumir la sucesión y el preparar a la empresa para un futuro sin él
2. Factor de cambio, al considerar la sucesión y su retiro como un modo de realización, al que busca transferir su experiencia y conocimiento a los nuevos miembros

**El sucesor:** Es el miembro, o no miembro, de la familia quien tomará las riendas del negocio. Los factores claves que suelen valorarse para la elección son su preparación académica, experiencia en roles similares, conocimiento del negocio o industria, pero sobre todo la capacidad de llevar el proceso de cambio generacional.

**Familia:** Miembros de la familia relacionada a la empresa, estos integrantes tienen aspiraciones propias y motivaciones. Dependiendo de la situación personal de cada uno, habrá quienes quieran formar parte de la empresa o quienes prefieran no involucrarse en el negocio.

**Empresa:** Organización que será el vehículo de la transición, la empresa involucra su gente, procesos, tecnología, capital de trabajo, y su rendición de cuentas.

# PROCESO DE SUCESIÓN

Pudiéramos ver el proceso de sucesión formado por 4 etapas:

## 1. Primera etapa:

Abarca desde el comienzo de la empresa hasta la entrada de otro miembro de la familia a la misma. El miembro más importante de la organización (el propietario) suele dedicarse a resolver los asuntos diarios de la empresa. Si existiesen más miembros de la misma generación, por lo general, se comparte la propiedad, la gestión, y se forman como la base de la organización. En esta etapa los miembros de la siguiente generación, en caso de haberlos, aún no han asumido ningún rol.

## 2. Segunda etapa:

Comienza cuando el propietario introduce a un miembro de la nueva generación para que empiece a aprender sobre la operación del negocio. Es un periodo de aprendizaje para el futuro sucesor por lo que apenas participa en las decisiones operativas.

## 3. Tercera etapa:

En esta etapa se marca la entrada oficial del sucesor como un futuro líder. El patriarca y el sucesor trabajan juntos garantizando así una exitosa transferencia de responsabilidades y autoridad.

## 4. Cuarta etapa:

El retiro oficial del predecesor y la transferencia completa de responsabilidades, liderazgo, y la propiedad al sucesor tienen lugar. El fundador pasa a asumir un papel de consultor, estando ajeno la mayoría del tiempo y solo participando cuando el sucesor lo requiera.





# PROCESO DE SUCESIÓN EXITOSO

La planeación es fundamental para que el proceso sucesorio sea exitoso. Por lo anterior, es llamativo el que existan muchas empresas que no consideran una correcta planificación para este proceso. El error más grande sería comenzar a hacer la transición derivada de la muerte del fundador, ya que se pone en riesgo al negocio.

No existe un criterio como tal **para definir el éxito de la sucesión**, pero si se puede apreciar ciertos **factores clave relacionados a la misma como lo son:**

- Medición del crecimiento de ventas
- Aumento en la rentabilidad
- Productividad efectiva
- Se esta generando empleos
- Buen funcionamiento/dinámica familiar
- Existe compromiso de la familia hacia al negocio
- Existe una relación de calidad entre los integrantes de la familia

Me atrevo a decir que **un proceso de sucesión es exitoso cuando favorece a la empresa** y a su vez las relaciones familiares no se ven perjudicadas.

## FACTORES A TENER EN CUENTA AL MOMENTO DE LA SUCESIÓN

**Conocer las posibles amenazas contra las que se puede enfrentar la empresa antes, durante y después de la sucesión** es tan importante como estar consciente de los puntos fuertes que esta puede brindar.

Es muy común encontrarse con que el sucesor tiene poco conocimiento del negocio, por ello, es indispensable que el sucesor este dispuesto y comprometido con la gente, los procesos, y la tecnología de la empresa, pero **sobre todo con mucha apertura de aprender y entender antes de querer hacer cambios.**

Al ser empresas familiares si no se tiene un plan de sucesión trabajado con anterioridad es posible que surgan conflictos, rivalidad y competencia entre miembros de la familia. Estos conflictos pueden impedir el nombramiento del candidato

más adecuado, por lo que una buena relación entre el líder, la familia, y el sucesor es esencial.

Existen factores económicos a tomarse en cuenta cuando el líder sale de la empresa pudiese presentarse el caso de que los **miembros de la familia quieran vender sus participaciones**. Si la empresa no tuviese liquidez para comprarlas se tendría que recurrir a financiación externa, lo que podría llegar a impactar negativamente a la organización.

**Existen proveedores y clientes que tienen una estrecha relación con el fundador, lo que puede provocar dificultades para el sucesor**, dado el grado de confianza previo. Sin embargo, si el proceso se va haciendo poco a poco el fundador puede introducir al sucesor con anterioridad para crear vínculos con los mismos.



# RETIRO DEL SUCESOR

**El proceso de sucesión comienza mucho antes del retiro del predecesor con la incorporación de nuevos miembros a la organización.** El fundador trata normalmente de dar continuidad a la empresa buscando sucesores entre la siguiente generación, si esto no es posible se puede recurrir a la búsqueda de un profesional ajeno a la familia.

Existen distintos tipos de predecesor al momento de hacer el proceso de sucesión, estos los podemos definir como:

- Los que **quieren retirarse a una temprana edad** para dedicarse a nuevas empresas y están dispuestos a confiar en la siguiente generación
- Los que **son forzados a salir por el resto de los miembros de la empresa**, ya sea por salud o por fallecimiento
- Los que buscan seguir trabajando, por lo que a pesar de que ya está el sucesor al mando, siguen con su trabajo y **están listos para volver a tomar el control** en caso de que sea necesario
- Los que salen de la organización de forma voluntaria y paulatina, normalmente **suelen tomar el puesto de asesor para el nuevo líder**

Si se busca llevar una transición de generación con eficacia es indispensable que el fundador colabore y ponga de su parte. **Los fundadores suelen temerle al proceso de sucesión porque supone abandonar su empresa. La cesión de autoridad, el control, y la propiedad puede convertirse en algo problemático cuando la siguiente generación no está lo suficientemente preparada.**

El impacto psicológico que se tiene en el proceso es fuerte dado que en ocasiones se le dedicó gran parte de la vida a la empresa, lo que puede llevar a enfrentar ciertos miedos como la vejez, pérdida de identidad o poder, por lo que inconscientemente retrasa el proceso de sucesión.

**Un problema común durante la sucesión es que el sucesor desee seguir siendo quien controle la empresa y no quiera verse fuera del día a día.** También es frecuente que los sucesores no asuman el control de manera correcta por no estar preparados o no conocer el objetivo de la empresa. Estas dificultades deben preverse y por ello se debe de planificar la sucesión.



## CONCLUSIÓN

La empresa familiar es el tipo de organización más frecuente en la mayoría de las economías. La historia nos dice que a medida que trasienden las generaciones en la empresa más difícil se vuelve la supervivencia. En México el 85% de las empresas familiares están en su primera o segunda generación, sin embargo la cifra se reduce a que solo el 12% logran pasar de la tercera generación en adelante.

El aspecto más relevante para la continuidad de la empresa familiar es tener un proceso de sucesión efectivo. Muchas empresas no tienen una planificación previa al momento de hacer la transición, lo que dificulta la toma de decisiones y la dirección de la misma.

La sucesión debe verse como **un paso hacia una nueva visión y apertura de**

**oportunidades**, en el que las funciones y deberes de las personas involucradas estén establecidas, con el objetivo final de transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación.

Uno de los aspectos fundamentales en este proceso es el retiro del fundador, se trata de un asunto complejo puesto que **la entrada del sucesor debe de ser de forma orgánica para permitir el acoplamiento al nuevo puesto**. Este proceso debe de

estar previamente planificado para evitar que se afecte de forma negativa a la actividad de la organización.

En la mayoría de las empresas existe un protocolo familiar, el cual muestra ciertos requisitos para que familiares de la organización puedan tener participación. Independientemente a este, la incorporación de un nuevo miembro podría estar restringida a la aprobación por parte del Consejo Familiar o el Consejo de Administración.



**Autor**  
**Alberto Gómez Miaja**

Socio en Growth & Profit Consulting sede MTY.

Cuenta con 16 años de experiencia en diversos proyectos de planeación, reestructura financiera, valuación, finanzas corporativas y transformación y conocimiento.

Si tienes dudas escríbenos a [contacto@gpcmx.com](mailto:contacto@gpcmx.com)