



"Someday son, all this will be yours...if someone doesn't take us over."

La sucesión en la empresa familiar

Por Karen Watkins Fassler

Investigadora, Doctorado en Ciencias de la Ingeniería
(LGAC 3)

kwatkinsf@itsm.edu.mx

La sucesión es un tema prioritario para cualquier empresa familiar. No obstante, en México son relativamente pocas las firmas que poseen un plan de sucesión. En una encuesta realizada en Puebla en el año 2016, se observa que solo el 60% de las empresas familiares poblanas medianas cuentan con un plan de sucesión. Estas compañías son en su mayoría jóvenes (en promedio tienen 30 años de fundadas), por lo que no es sorprendente que en el 61% de las mismas los fundadores sigan activos y ocupen el cargo de Director General. La situación en el resto del país no es muy distinta. Incluso, si tomamos como referencia las empresas que cotizan en la BMV, nos percatamos que en promedio éstas tienen 37 años de fundadas.

Conforme pasa el tiempo, las empresas familiares se vuelven más complejas. En paralelo, la complejidad de la familia también crece. Hoy en día las familias tienen menos hijos y por ende hay pocos posibles sucesores que quieran hacerse cargo de la empresa familiar. Al pasar de la primera, a la segunda y tercera generación, la empresa familiar

interactúa con diversas ramas de la familia, e incluso con distintas familias. Para que la empresa familiar supere la tercera generación, debe mantener la unidad familiar y profesionalizarse. Un buen plan de sucesión es fundamental para lo anterior, el cual debe existir desde la fundación de la firma familiar. Se debe establecer un calendario para la sucesión y preparar el retiro de los líderes actuales. El plan de sucesión debe definir las pautas para formar y seleccionar a los sucesores, desarrollar una visión y planeación estratégica para la empresa luego de la sucesión, así como concretar el rol del titular saliente y los canales de comunicación respecto a la sucesión con los demás interesados clave de la firma. A su vez, una empresa familiar podrá perdurar en el tiempo si tiene orden en sus estatutos, con coherencia entre el plan de sucesión y las capitulaciones matrimoniales, los testamentos y las donaciones.

La sucesión es un proceso, no es simplemente el reemplazar a una persona por otra (Watkins y Briano, 2019). Las familias empresarias deben preparar a sus miembros para desempeñar diversas tareas en la empresa y diseñar los puestos que van a ocupar. La formación incluye el conocimiento y el inculcar amor por la empresa familiar, así como la preparación académica para liderarla. En un estudio por Watkins, Briano y Rodríguez (2016), se muestra que en las empresas listadas en la BMV los CEOs miembros de las familias empresarias con alta formación académica en administración de empresas se desempeñan significativamente mejor que los demás. Junto con lo anterior, conforme crece la empresa familiar, hay que dotarla de órganos de gobierno que permitan la separación entre los temas de familia y los temas de gestión y estrategia empresarial. Un empresario familiar puede ocupar diversos roles en la firma: ejecutivo, miembro del Consejo de Administración o miembro del Consejo Familiar. Indistintamente de sus funciones dentro de la empresa familiar, en el proceso de sucesión hay que fomentar desde temprana edad la responsabilidad de los sucesores por la propiedad de la empresa. Un plan de sucesión tiene que estar acorde con los valores familiares, sus necesidades y requerimientos. Esto se debe definir claramente en el Protocolo Familiar, aunque también hay que entender que este documento va evolucionando en el tiempo junto con la familia empresaria.

Toda empresa familiar tiene objetivos empresariales (ganancias financieras) y objetivos socio-emocionales. Los objetivos socio-emocionales son aquellos aspectos no financieros que suplen las necesidades afectivas de la familia, tales como identidad y unión familiar, influencia, reputación y respeto en la comunidad empresarial, así como sucesión familiar. No obstante estas similitudes, existen diferencias generacionales en cuanto a los problemas que enfrentan las familias empresarias. En la primera generación, el fundador es el propietario. Éste se preocupa por la transmisión de la dirección y el patrimonio, la seguridad económica de su familia, así como el emprender para que la firma pueda crecer y sobrevivir en el tiempo. En la segunda generación, usualmente los hijos del fundador se convierten en socios de la empresa. Éstos se ven en la necesidad de lograr la armonía y unión familiar, motivar el trabajo en equipo, elaborar un plan de sucesión y profesionalizar

la empresa. En la tercera generación es cuando la complejidad de la empresa familiar es mayor y se ven los frutos de la institucionalización o los costos de su ausencia. En esta generación hay menos unión familiar, que puede desencadenar en luchas de poder y el fin de la empresa familiar. Esta salida tiene lugar de formas diversas: la liquidación de la empresa, el segmentar la firma en varias partes o venderla a un tercero son algunas modalidades de lo anterior.

En conclusión, la planeación de la sucesión en la empresa familiar es uno de los elementos clave para su sobrevivencia en el tiempo. No tenemos en México aún muchos ejemplos de empresas familiares que han podido superar la tercera generación, lo cual es la pauta a nivel internacional. La empresa emblemática en este sentido en México es Tequila José Cuervo, siendo la más antigua empresa familiar en el país, fundada en 1795. Las empresas familiares más longevas del mundo se encuentran en Japón, donde firmas como Kongo Gumi y Koman operan desde antes del año 800. Si algo podemos aprender de esas experiencias es que la profesionalización y los planes de sucesión claros reducen los problemas derivados de la mayor complejidad de las firmas familiares conforme avanza el tiempo.

Referencias:

Watkins, K. y Briano, G., 2019. Sucesión y Desempeño de las Empresas Familiares Listadas en la Bolsa Mexicana de Valores. *Contaduría y Administración – Scopus*, 64(4), 1-18. (ISSN 0186-1043).

Watkins, K., Briano, G. y Rodríguez, L., 2016. Efectos de la Capacidad y Procedencia de los CEOs en el Desempeño Financiero de las Empresas Cotizadas Familiares: Evidencias para México. En: José Ángel Vázquez Villalpando (ed.), *Lecciones para empresarios familiares*, Volumen VII, Universidad de Monterrey (UDEM), 28-57. ISBN 978-607-8077-25-0.