

Cambios en la dirección

Asegura el legado familiar y evita estos errores en la sucesión

• Uno de los errores más comunes es no tener un plan concreto para la sucesión, lo que ocasiona problemas entre los familiares.

Andrea Salvador Pérez

andrea.salvador@eleconomista.mx

Muchas empresas en México son familiares y surgen por necesidad económica, pero al pensar en el futuro, la sucesión pasa desapercibida.

Por ende, una de cada dos empresas familiares tiene un alto riesgo de no sobrevivir si no está institucionalizada y carece de un plan de sucesión, de acuerdo el Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM|BBVA de IPADE Business School.

Un caso práctico es cuando el fundador tiene cinco hijos con buen perfil como sucesores, lo cual crea tensión, pero este proceso toma dos sentidos, el primero es el patrimonial en el que sí están involucrados en la empresa y se reparten las acciones y el otro es quien asume la representatividad.

Sin embargo, un error es creer que todos merecen el mismo porcentaje o que el mayor tiene que tomar el control, comenta Ángel Contreras, presidente del consejo ejecutivo nacional en el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC).

¿Qué se toma en cuenta con los candidatos?

Para elegir a los candidatos de sucesión, primero hay que notar aquellos que están por convicción y motivación en el futuro de la empresa. “Deben tener la capacidad de entender muy bien el negocio, de administrar y tener un liderazgo que influya, tanto en la familia como en la empresa”, menciona Horacio Arredondo, instructor del programa Familias empresarias líderes, en EGADE Business School.

Asimismo, algunos consejos de administración suelen poner requisitos mínimos para ser un

candidato. Por ejemplo, el nivel de educación o la experiencia laboral, con el objetivo que sea más competitivo y evitar problemas entre familiares.

Por otra parte, las empresas familiares también deben considerar el plan de desarrollo, debido a que el 78% no cuenta con alguno, según el IMMPC.

Falta de planes en la sucesión

La falta de un plan formal para la sucesión afecta alrededor del 80% de las empresas familiares del país, de acuerdo con la encuesta de Empresas familiares, realizada por el IMMPC. Esto se debe a que muchas veces se cree que la sucesión se da cuando el fundador se jubila, pero en caso de un suceso imprevisto, los familiares no saben cómo actuar.

Aunado a que es común que los fundadores se nieguen a pensar en el sucesor, ya que sienten que no van a dirigir la empresa de la misma manera, pero pensar en eso limita la innovación.

“Por el ego y apego que tienen los fundadores a las empresas, ven como sus rivales a los sucesores y desde ahí empieza el principal reto, ya que no están dispuestos a ceder el puesto”, argumenta Ángel Contreras.

“Por el ego y apego que tienen los fundadores a las empresas, ven como sus rivales a los sucesores y desde ahí empieza el principal reto, ya que no están dispuestos a ceder el puesto”, argumenta Ángel Contreras.

¿Es el fin del antecesor?

Uno de los dilemas dentro del proceso de sucesión es qué pasará con el antecesor, pero además de disfrutar del retiro, también tiene la oportunidad para ser un consejero patrimonial dentro del consejo de administración.

En este contexto, el consejero patrimonial debe tener cuidado en no interferir demasiado en la operación, porque afectaría la función del sucesor. En este sentido, los especialistas mencionan

que los colaboradores y los grupos de interés como los bancos, preferirían hablar con el antecesor que con el sucesor.

Asimismo, se aconseja que el sucesor no siga los mismos métodos que su antecesor, no porque no haya desempeñado bien su papel, sino que necesita innovar para no caer en el estancamiento y prolongar la esperanza de vida de la empresa.

“La empresa familiar más que nunca tiene que navegar entre el paradigma de la tradición e innovación y entender cuáles son los elementos que conforman el legado empresarial que ayudará en el futuro”, comenta Horacio Arredondo.

Por el ego y apego que tienen los fundadores a las empresas, ven como sus rivales a los sucesores y desde ahí empieza el principal reto, ya que no están dispuestos a ceder el puesto”.

Ángel Contreras,
PRESIDENTE DEL CONSEJO EJECUTIVO NACIONAL EN EL IMMPC.





Los antecesores se pueden involucrar como consejeros patrimoniales y ayudar al sucesor FOTO: SHUTTERSTOCK.

