

# MUNDOS EJECUTIVO

**RUNNING**

UN NEGOCIO  
A TODA VELOCIDAD

**PIRATERÍA**

DEJA DE  
ALIMENTAR AL  
MONSTRUO

FAMILY  
BUSINESS  
MÉXICO

¿LLEGÓ EL  
MOMENTO DE  
CERRAR UN CICLO  
EMPRESARIAL?

**150** AÑOS  
DE NUTRIR AL MUNDO

La compañía abrió una planta en  
Silao de 220 mmd, como parte de la  
inversión de 1,000 mdd hasta 2018

**LAURENT FREIXE**  
CEO de las Américas de Nestlé

**2016**  
Los riesgos  
para las  
empresas  
por la caída  
del petróleo

>> 443



# Family Business México



## Saber cerrar etapas

*La familia debe reconocer que, a fin de prepararse para un cambio tan importante, el líder de la empresa habrá de pasar por varios ciclos*

\*Alejandro Méndez

La sucesión es un reto importante para cualquier compañía y es todavía más difícil para empresas familiares que, durante la transición, deben contemplar tanto a la familia como al negocio. Encuestas recientes estiman que cerca del 50 por ciento de las empresas familiares tienen previsto un cambio de propiedad en un lapso de cinco años, y estos mismos no tienen un plan de sucesión, ¡y sólo la mitad han tomado la decisión de quién será el sucesor!

¿Por qué la tardanza? Nos preguntamos si es un hecho, la sucesión es difícil, pero dos cosas la pueden hacer más fácil: preparar e involucrar a la familia, y reconocer las etapas por las que todos deben pasar antes de poder actuar como es debido.

### » LA IMPORTANCIA DE LA FAMILIA

En el proceso de sucesión se debe tomar en cuenta la cohesión familiar, se sabe que la unidad familiar es fundamental para el éxito de una empresa familiar. Con el tiempo se ha demostrado que “la unidad del grupo de propietarios se relaciona considerablemente con el compromiso familiar con la empresa en cada generación, con las pronósticos del crecimiento en ventas, y con las manifestaciones de crecimiento pasadas. Entre más unidad existe en la familia, más crecimiento se estima y hay más certidumbre hacia el futuro”.

A continuación menciono las etapas de la manera en la que se relacionan con la sucesión de una empresa familiar, así como tareas prácticas que recomiendo en cada fase.



## » LAS ETAPAS DE CAMBIO

**Precontemplación.** En esta etapa, la cual normalmente se presenta en los primeros años de la empresa, no existe conciencia de la necesidad de tener un plan de sucesión. De hecho, es un tema que está muy alejado de la mente del “pre contemplador”. “¿Quién, yo? ¡Me faltan muchos años para planificar la sucesión!” Ni la familia ni el líder de la empresa están listos para hacer algo al respecto. Sin embargo, en esta fase, el líder y la familia pueden —y deben— comenzar a sentar las bases de una exitosa transición futura. Los materiales de construcción para tales bases incluyen tanto procedimientos como estructuras.

Las tareas críticas de esta etapa son:

- Establecer límites sanos con la familia y con la empresa.
- Elaborar un método de gestión de conflictos. Éste puede disminuir las tensiones que acosan a las empresas familiares, especialmente durante el proceso de sucesión. Estimo que alrededor del 80 por ciento de las empresas familiares no han adoptado ningún método para resolver conflictos entre los miembros de la familia. El asunto más conflictivo que se mencionó era la futura estrategia de la empresa, un asunto que está considerablemente en juego durante la sucesión.

¡Eduque hijos responsables!

**Contemplación.** En esta etapa, los “contempladores” toman conciencia del problema. “Está bien, me doy cuenta de que tengo que hacer planes para la sucesión; tal vez los haga en los próximos años”. El contemplador, sin estar listo para tomar acciones, empieza a considerarlo y a imaginar los planes, pero aún no hace ningún compro-

miso. Normalmente existe un alto grado de ambivalencia en esta etapa. “Comprendo que la sucesión es un desafío y que es necesaria, pero todavía no llego a ese punto. Faltan muchos años.” (“Los contempladores crónicos” son los líderes que se atorán en esta etapa; se dicen a sí mismos, “Voy a considerarlo pronto”, pero nunca lo hacen).

Las tareas críticas de esta etapa son:

- Discutir juntos los aspectos positivos y los negativos de la planificación para la sucesión, tanto para la familia como para la empresa.
- Crear un consejo de familia que ayudará a educar precisamente a los miembros y promoverá una comunicación abierta.
- Reunir información acerca de los posibles planes de sucesión y sobre cómo otras personas han logrado una exitosa transición generacional.
- Elaborar un plan estratégico para la familia y para la empresa.
- Evaluar si el líder está atorado en el papel de “contemplador crónico” o es sólo que avanza lentamente de esta etapa a la siguiente.

**Preparación.** Los “preparadores” intentan tomar algunas medidas lo antes posible. Tal vez ya hayan adoptado algunas medidas relacionadas con el plan de sucesión. Por ejemplo, quizá ya lo hayan discutido, a grandes rasgos, la última vez que se reunieron con su contador. Empiezan a hablar con miembros de la siguiente generación acerca de “Cuando deje el cargo”. Esta etapa requiere de un compromiso de tiempo, energía y recursos, y del apoyo para la familia y el líder que está luchando con la idea de dejar el cargo “en algún momento”. Involucra preparativos concretos para la transición.

Las tareas críticas de esta etapa son:

- En el consejo de familia, organice discusiones serias sobre la sucesión y sobre la manera en la que la familia puede apoyar las decisiones que se tomaron. Los miembros del consejo deberán ventilar las preocupaciones, hacer preguntas y sugerencias. Y si existe competencia al interior de la familia por el cargo de sucesor, se debe abordar franca y directamente. La meta permanente es construir una meritocracia. Estas discusiones sinceras harán que el plan tenga una buena acogida y sea apoyado.
- Evaluar qué se necesita para conseguir una buena acogida por parte de la familia y de los directivos de la empresa que no son miembros de la ésta.
- Crear un consejo de administración con miembros independientes y no sólo con miembros de la familia y amigos cercanos
- Diseñar un plan de sucesión que nombre al sucesor elegido y esboce un calendario de acuerdo con el cual se realizará la transición.

**Acción.** En esta etapa, los “actores” empiezan a hacer cambios de comportamiento y a tomar pasos concre-





tos hacia la planificación para la sucesión. Tal y como sucede con cualquier otro tipo de cambio, las acciones también provocan que surjan sentimientos de pérdida y, posiblemente, de culpa y fracaso.

“No he logrado todo lo que quería, por lo tanto, necesito desechar este plan para jubilarme y esforzarme más”. Con frecuencia, los remordimientos hacen que no se pase suficiente tiempo monitoreando a la siguiente generación o cultivando otros intereses y pasatiempos. Se necesita apoyo para ayudar al líder de la empresa familiar a hacerle frente a los sentimientos de pérdida y para hacerle apreciar los aportes de largo plazo que ha logrado para la familia y para la empresa.

Las tareas críticas de esta etapa son:

- Practicar nuevos comportamientos: liberarse.
- Implementar nuevos procesos, procedimientos y responsabilidades (compensación, descripción de puestos, etc.).
- La familia debería continuar apoyando a la persona que se jubila y al sucesor.

**Mantenimiento.** En esta etapa, los “mantenedores” continúan comprometidos con nuevos comportamientos. Ello incluye la aceptación de nuevas funciones y responsabilidades iniciadas en la fase de Acción. Trabajan para evitar una “recaída” y consolidar sus logros. “Ya no voy a venir a la oficina todos los días o llamar para ver cómo están las cosas, como solía hacerlo”. El o la CEO que se ha jubilado ha pasado la batuta y ahora va a continuar con su “nueva vida”, asumiendo nuevas fun-

ciones dentro o fuera de la compañía. El nuevo líder o líderes han asumido el mando: ahora son ellos quienes toman las decisiones difíciles.

Las tareas críticas de esta etapa son:

- Reafirmar las nuevas funciones de los líderes jubilados.
- Discutir abiertamente los desafíos que enfrenta la familia, quien se ha jubilado y el sucesor.
- Hacer lo necesario para evitar una “recaída”.

## » SINCRONIZARSE

La disposición para actuar depende de las bases sentadas en las etapas iniciales. Aplicado al sistema de empresas familiares, esto significa que las etapas de la familia y las del líder que se jubila deben estar en sincronía. Si la familia está en la etapa de Acción y el miembro de la generación mayor aún se encuentra en la etapa de Contemplación, la sucesión se estancará hasta que la persona mayor llegue a la etapa en la que la familia está.

Dirigir la sucesión requiere de apoyo y aprecio recíprocos del trabajo que se necesita en cada una de las etapas de cambio. Por lo tanto, presionar para que se actúe mientras la familia o el líder aún están en la etapa de Contemplación, simplemente no va a funcionar.

En lugar de perder la paciencia cuando surgen discrepancias, haga las siguientes preguntas:

- ¿Estamos en diferentes etapas?
- ¿El proceso se ha estancado o avanza más lento debido a ciertos asuntos que quedaron pendientes en las etapas previas, tales como tareas que no se concluyeron o asuntos que no se resolvieron?
- ¿Se cerraron los canales de comunicación?

Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es sí, regrese a la etapa anterior y haga lo que se necesite hacer. Por ejemplo, muchas compañías familiares intentan empezar la sucesión antes de crear un consejo de familia o un consejo de administración con miembros independientes, órganos necesarios para lograr las iniciativas estratégicas que se plantean. Tales estructuras brindan apoyo, gobernanza y dirección que son básicas para alcanzar solvencia y consolidación.

Para asegurar un proceso de sucesión exitoso, la familia debe forjar la cohesión, establecer canales de comunicación abiertos y límites sanos entre la empresa y la familia, y crear una base sólida. ➤



FOTO: NAHUM DAZA

Alejandro Méndez

.....  
 Consultor de empresas familiares  
 y arquitecto de consejos de  
 administración  
 Family-BSG, S.C.  
 (amendez@family-bsg.com) y  
 Advisory Board Architects®  
 (amendez@advisoryboardarchitects.com)