

MUNDO EJECUTIVO

BLINDAJE
Industria de
150 mdd



Tienen 470 mil clientes y
24% de participación
del mercado automotriz

RANKING 50

EMPRESARIOS MÁS
IMPORTANTES
DE MÉXICO

NR FINANCE

FONDOS
DE CAPITAL
PRIVADO
UN SOCIO QUE TE
ESTÁ ESPERANDO

80 MIL MDP COLOCADOS

TRIATLÓN
MEXICANO
Negocio de
6 millones
de dólares



ANDRÉS DE LA PARRA
Vicepresidente de Planeación
Corporativa y Productos
Financieros en Nissan Motor
Acceptance Corporation
& director general de NR
Finance México



FAMILY BUSINESS

¿QUIÉN GOBIERNA TU EMPRESA?





Evita escenarios de pesadilla

Los líderes de las empresas familiares que posponen los planes de sucesión deberían considerar las drásticas ramificaciones que podrían ocurrir

*Alejandro Méndez

Al considerar el futuro, muchos líderes fuertes de empresas familiares no piensan “cuando muera”, si no “si muero”. Al parecer hay una negación a que la muerte les ocurra y por eso no hacen planes al respecto —pese a que éstos— podrían evitar o mitigar grandes pérdidas financieras y un gran dolor emocional.

Las dos consecuencias más predecibles al no concentrarse en la proyección de la sucesión a largo plazo, es una empresa tambaleante sin líder, y cicatrices de las luchas por el control.

Pero también hay otros efectos. No es inusual ver a una empresa paralizada por la necesidad de utilizar un limitado capital circulante para pagar impuestos sucesorios que pudieron evitarse o reducirse mediante la aplicación de técnicas básicas de planificación patrimonial.

Aunque invertir tiempo y dinero en un abogado talentoso puede subsanar notablemente este riesgo, esta inversión parece poco justificada para alguien que está convencido de que

su muerte nunca va a suceder o tendrá lugar en un futuro todavía lejano. Pero no olvidemos que si algo no tenemos planeado, es la fecha de cuándo compraremos un pase de entrada hacia el otro mundo.

Otras consecuencias de no planificar para cuando se quiera retirar o llegue la muerte, es una mayor posibilidad de pelea entre los hijos (o entre los hijos y la madre o padre que sobreviva) por el control. No tener un plan es la mejor estrategia para asegurar que los resentimientos, las inseguridades y la posible envidia de uno de los familiares, clausure la colaboración que permitiría obtener más dinero para todos ellos.

Una vez que surge una pelea de este tipo, la hostilidad se incrementa tan rápido que llegar a un acuerdo es casi imposible. La consecuencia de que nadie haya solucionado cómo compartir la gallina de los huevos de oro es que nadie tiene otra opción más que matar a la gallina.

Mientras el emprendedor aún está vivo, la situación rara vez es tan seria que no se pueda mejorar. No obstante, con mucha frecuencia,



Alejandro Méndez

FOTO: NAHUM DAZA

.....
*Consultor Senior
Family Business Success Group®
amendez@family-bsg.com



los dueños de empresas se paralizan porque cada forma de proceder implica problemas y desafíos; no existe una solución perfecta. Pero tenga presente que una forma de proceder —que implica la mayor posibilidad de riesgo— es no hacer nada.

RESULTADOS DESASTROSOS

Cuando una empresa no tiene un plan de sucesión o tiene uno que no es viable, puede derivar en uno de los siguientes escenarios o en más de uno:

- ⊗ **El sucesor dictatorial.** El sucesor tratará de imitar la voluntad de hierro del antiguo líder. Este estilo de gestión funciona para muy poca gente; un sucesor que se comporta así, descubrirá que muchos estarán molestos con su actuar.
- ⊗ **Sucesores rivales.** En un intento por motivar a todos los hijos, muchos dueños hacen que cada uno de ellos piense que será el jefe. A otros líderes les incomoda la idea de nombrar a uno de sus hijos como el sucesor, y de esta manera dejan a múltiples herederos compitiendo por el papel.
- ⊗ **El sucesor impotente.** Cuando un hijo que es capaz de dirigir la empresa no hereda el control o la confianza de sus hermanos o hermanas, el fracaso es el resultado predecible. Necesita el poder para llevar a cabo su visión.
- ⊗ **Hermanos que no pueden ponerse de acuerdo.** La falta de confianza, en última instancia, limitará el éxito de la empresa.
- ⊗ **Herederos que no comprenden el negocio.** Hijos de dinámicos dueños de empresas familiares crecen con la idea de que hacer dinero es fácil. Nunca se les educó sobre los riesgos y toma de decisiones que involucra dirigir una empresa exitosa. Además, los sobrevivientes que no comprenden los factores que condujeron al éxito de la compañía, pueden ser presa de empleados que no son miembros de la familia (quienes de hecho dirigen la compañía) o de compradores potenciales que de buena gana se aprovecharán de la ingenuidad de los sobrevivientes y de su falta de entendimiento.

EVITAR EL DESASTRE

Los pasos que se pueden tomar para evitar la tragedia dependen de la gente involucrada y de sus recursos emocionales, su inteligencia emocional, su destreza para comunicarse, y su habilidad para encontrar y para trabajar con asesores talento-

sos. Una sola fórmula no va a funcionar para todas las empresas, pero todos los planes exitosos van a tener un par de cosas en común.

✓ **Sensata planificación patrimonial.** Con frecuencia a los abogados, a los contadores y a otros planificadores patrimoniales les piden diseñar un plan que se centre en el ahorro de impuestos, sin considerar si el mismo deja a la empresa en una posición incontrolable. No importa cuál sea el ahorro fiscal, una empresa no tendrá éxito si el control se deja a un cónyuge sobreviviente que no puede dirigirla y que sólo se preocupa por el efectivo que necesita para cubrir sus gastos personales. Un plan patrimonial sensato no sólo toma en cuenta el ahorro de impuestos, también la necesidad fundamental de crear una estructura que le permita a la empresa prosperar, incluso si esto significa pagar más impuestos.

✓ **Participación de la familia.** Una sola persona no puede solucionar el problema. Toda la familia se debe involucrar. Los miembros del apellido deben discutir y comprender las metas, los miedos, las fortalezas y las debilidades de los demás antes de que surja una disputa o una crisis.

Las metas de un plan patrimonial sensato y la participación familiar no se alcanzan con buenos deseos solamente. Pero se pueden adoptar medidas con o sin la ayuda del dueño de la empresa familiar que no quiere reconocer los problemas que la muerte podría causar.

1. Convocar a reuniones (con o sin el líder de la empresa).
2. Crear un plan para cultivar la confianza entre los hermanos y el padre o madre que sobrevive.
3. Invertir en la evaluación y capacitación en liderazgo.
4. Diseñar un plan de sucesión para la empresa familiar.

Esto debería derivar en que la familia pueda ponerse de acuerdo en las estructuras de gobernanza que le ayudarán a tener éxito a la empresa y a la familia. Esto con frecuencia implica determinar el poder del líder y darle a los demás dueños poder de veto para la toma de decisiones importantes. Una efectiva gobernanza para la familia comienza al convocar a reuniones y con la creación de un consejo de familia para separar los asuntos privados de las cuestiones de la empresa y la propiedad.

En ocasiones se deben hacer promesas con respecto a probables retribuciones financieras para los dueños que no participan activamente. Éstas adquieren la forma de una estrategia de salida (ser adquirido eventualmente) o repartos periódicos de ingresos. Es común que la persona responsable de dirigir la organización tenga dudas con respecto a esos compromisos financieros. Pero el hecho es que, a menos que los depositarios inactivos crean que la empresa los beneficia de alguna manera financiera, no estarán satisfechos y eventualmente esto provocará problemas serios. El compromiso de otorgar beneficios financieros a depositarios inactivos enfocará la mente del líder (simplemente como la posibilidad de un desastre inminente).

No hay una fórmula mágica, ni un plan perfecto, ni garantía para el futuro. La única garantía es que, si nadie hace nada, se incrementará la posibilidad de un fracaso empresarial. Cuando la buena negligencia resuelve el problema, normalmente es por una coincidencia o por el azar, no porque se haya planificado. Generalmente, ignorar un problema, es un plan para el fracaso. ➤

