

La sucesión en la empresa familiar



Alejandro Indacochea

Magíster en Administración
y Presidente de Indacochea
Asociados

Si bien no es posible tener cifras comparativas exactas a nivel internacional, sí existen tendencias claras que indican que las empresas familiares tienen una vida corta. Según Neubauer, F., Lank, A. (2003), entre dos tercios y tres cuartos de estas empresas quiebran o son vendidas por la familia fundadora durante la primera generación; y sólo entre el 5% y el 15% siguen hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador. El porcentaje restante de empresas, cierran o son vendidas por falta de competitividad en el negocio, cifras que en el caso latinoamericano deben ser muy similares.

Por cierto, la problemática de la empresa familiar es compleja y son diversos factores los que contribuyen a estos resultados; uno de ellos es el problema de la sucesión de negocio.

PLANIFICACIÓN

A diferencia de una empresa no familiar, en la que la continuidad de la misma depende únicamente de la competitividad del negocio, en la empresa familiar es necesario, además de la competitividad, la planificación de la sucesión del negocio para que la empresa continúe en el futuro. La sucesión no ocurre naturalmente,

ni es resultado de una decisión espontánea, sino de un trabajo estructurado y planificado.

J. Lea (1993) afirma que las empresas familiares, durante la sucesión, pueden seguir cuatro modelos de traspaso:

- El del “rey”, que muere con las botas puestas; es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
- El del “general”, que planifica su sucesión, pero siempre está la semilla del retorno para volver victorioso a salvar la empresa.
- El del “gobernante”, que cuando acaba su mandato se retira por completo de la dirección y se dedica usualmente a otra actividad.
- El del “embajador”, que logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de algunos temas que le encarguen.

LAS VARIANTES

El método más adecuado, pero a la vez más difícil de llevar a cabo en la práctica, es el modelo de embajador, que requiere una cuidadosa elaboración de toda la estrategia de sucesión del negocio.

El cuadro adjunto nos ilustra las distintas opciones existentes en la sucesión de una empresa familiar; la más frecuente es no hacer nada, lo cual, a la vez, es lo menos recomendable.

La designación de un miembro de la familia como sucesor es la preferida por los fundadores del negocio y requiere de una precisa selección, así como de un cuidadoso proceso de preparación. Ello implica que comprender los negocios de la empresa y el desarrollo de cualidades para liderarla. Esto va más allá de acumular títulos, poner a los herederos a trabajar desde abajo o de una asistencia pasiva en el negocio.

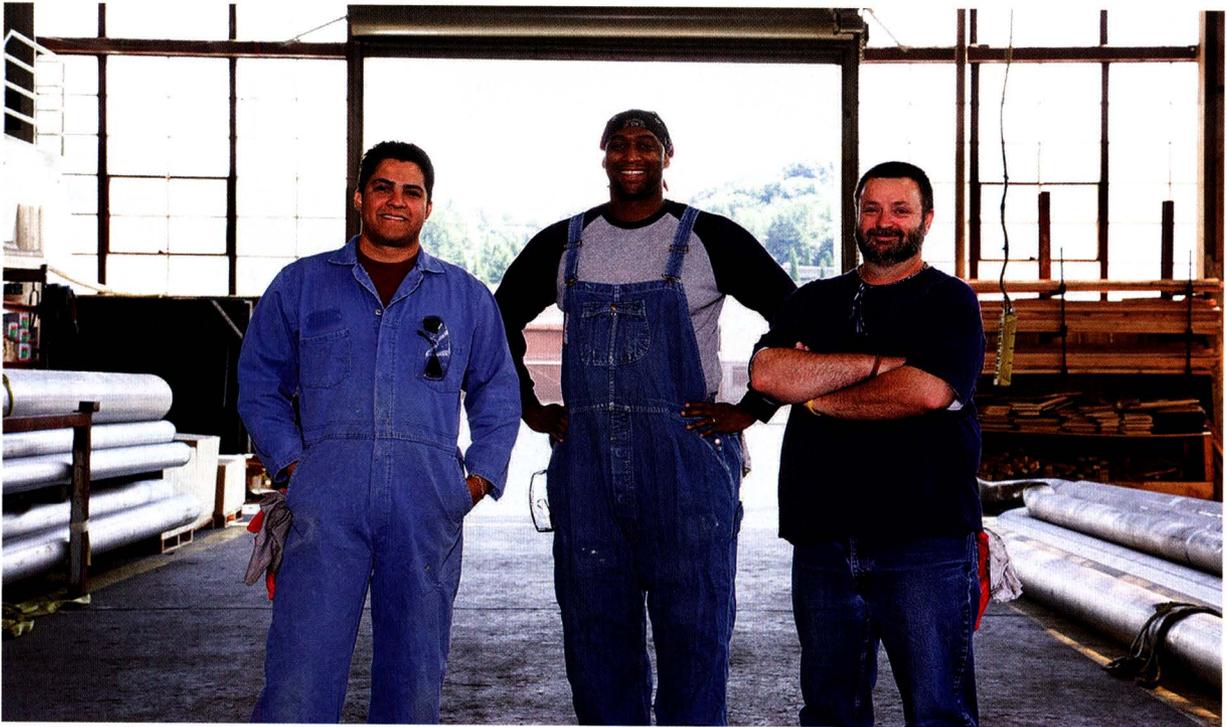
Muchas familias se deciden por un administrador externo (que venga de afuera del negocio), que tenga la oportunidad de desarrollar su estilo individual y propio liderazgo, más que designar a un gerente interno, que a la larga continúa siendo un empleado del negocio.

OTRAS OPCIONES

Ante la ausencia de sucesores dentro de la familia, la venta de la empresa es una alternativa que requiere de un conveniente manejo y cuidadosa planificación, dejando de lado la parte emotiva, para poder llevar a cabo una eficaz operación.

La opción de fragmentar la empresa no es la más apropiada, pero en determinadas circunstancias los sucesores optan por cambios diferentes y no existe otra alternativa. Esta opción requiere de un adecuado trabajo técnico para definir y delimitar las distintas unidades de negocio con los herederos. Liquidar el negocio implica vender los activos, pagar a





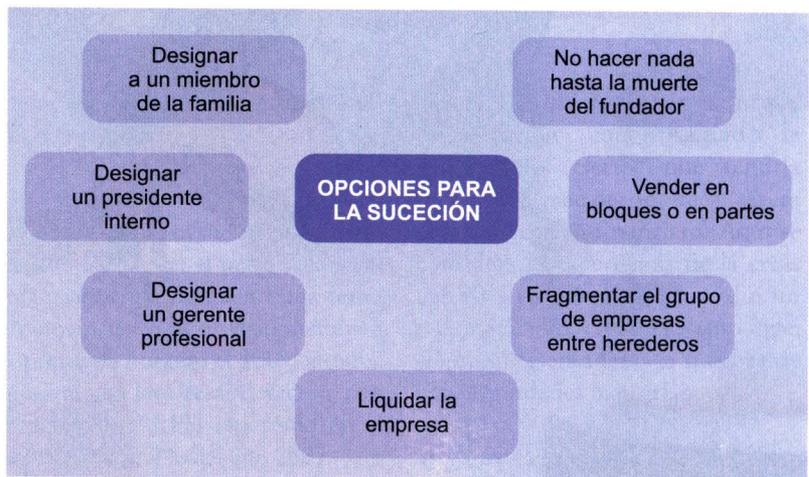
“No habrá problema cuando yo ya no esté en la empresa; los tres hermanos van a ser, por turnos, el director general”.
Don Jorge, empresario

los trabajadores y cancelar deudas, valor que es mucho menor al que se obtiene como cuando un negocio está en marcha o funcionando.

ALGUNAS PRECISIONES

La decisión final depende de las decisiones propias de cada empresa; la existencia de sucesores capacitados; la situación de la familia y sus necesidades financieras; la forma de distribución de la propiedad; la organización de la empresa y el estilo personal del dueño y sus sucesores, entre otros aspectos.

Asimismo, es importante preparar al fundador del negocio emocionalmente para que su vida futura no continúe girando alrededor del negocio de la familia, tarea por cierto nada fácil ya que



normalmente hay resistencia a la sucesión. Además, en la mayoría de los casos, el tema se complica por el temor natural a la pérdida de control a la ascendencia familiar.

LA DECISIÓN MÁS IMPORTANTE

Así como las empresas requieren de la elaboración y el desarrollo de un plan estratégico para poder competir a futuro, las empresas familiares necesitan elaborar el plan y estrategia de sucesión que les permita continuar con el negocio, lo cual no es una decisión

unilateral. Tal vez se trata de la decisión más importante y de mayor trascendencia que debe tomar el fundador de la empresa en un momento dado.

Finalmente, es importante tener en cuenta que cuando no se dan las condiciones para una adecuada sucesión, la venta de la empresa resulta la mejor opción que el fundador debe contemplar. Esta tarea es un trabajo profesional y especializado que necesita una cuidadosa planificación y manejo, además de una adecuada negociación. ☛