

Continuidad

La sucesión en la empresa familiar debe anticiparse con tiempo. Un adecuado plan de cambio generacional puede repotenciar a una compañía.

José Trujillo

La mayoría de las empresas familiares no sobreviven a quien las fundó: mueren poco después que una nueva generación toma el control de la firma. Las compañías que resisten a este *shock* forman parte de un reducido grupo que se empequeñece aún más luego de la segunda sucesión.

Estas empresas no sólo tienen que batallar con la competencia que enfrentan en el mercado, sino también con el complicado proceso de la sucesión en una firma de carácter familiar. El líder, acostumbrado a mantener a raya el enfrentamiento entre los intereses familiares y los de la empresa, puede cometer el error de no llevar a cabo un adecuado proceso de

sucesión. Su muchas veces imperceptible deseo de no abandonar la dirección, de sentirse eterno, o de simplemente elegir con el corazón y no con la razón, puede llevarlo a condenar a muerte —sin quererlo— a su obra.

La solución no es sencilla, pues implica deshacerse de todos los apasionamientos que salen a flote cuando se discute algo del ámbito privado, incluso requerir ayuda externa. **La sucesión es un proceso ineludible y hay que saber cómo enfrentarlo.**

Algunos creacionistas.

«Hay quienes sostienen que la sucesión se debe trabajar entre 10 y 15 años antes de la

fecha de retiro del líder. Otros señalan que la sucesión es un proceso que se inicia desde que los hijos nacen, porque los primeros años de formación de una persona son básicos para su desarrollo. No me atrevería a fijar el tiempo de duración del proceso, pero sí puedo decir que mientras más pronto se inicie, mejor», afirma Luis Scherpella, catedrático de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

Como se ve, el momento en que se debe comenzar a trabajar el proceso de sucesión de una empresa familiar no se encuentra bien determinado. Confluyen factores que pueden desarrollarse en diversos

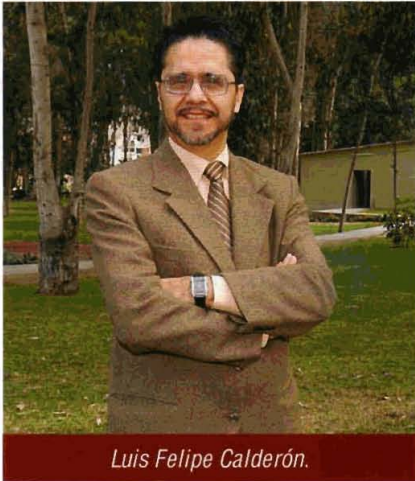
plazos, de acuerdo a las características de las empresas. No es una cuestión de tamaño de la firma ni de la familia. Pero sí es conveniente realizar el proceso dentro de un plazo que permita al fundador hacer el traspaso en pleno ejercicio de sus facultades; es decir, en pleno control de su firma.

No sólo el hijo.

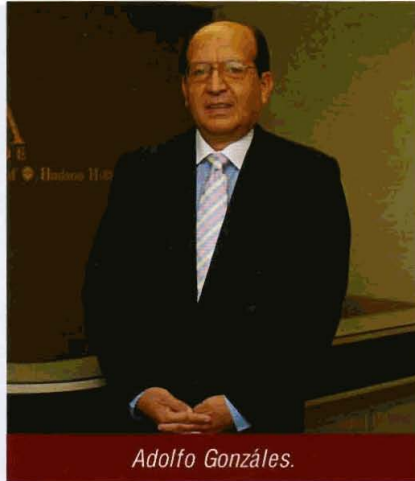
Tampoco es una «ley escrita en piedra» que el sucesor deba ser un hijo —por lo general, el mayor— del fundador. Se debe elegir a personas capaces, con habilidades gerenciales y, sobre todo, con un proyecto común o consensuado para el futuro de la firma. El sucesor podría incluso ser un conjunto de familiares del



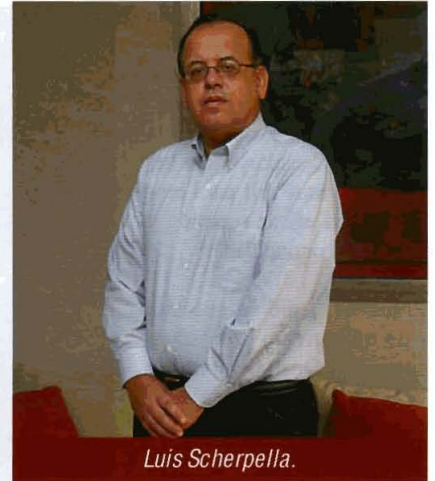
En la sucesión es recomendable la participación de profesionales externos a la empresa.



Luis Felipe Calderón.



Adolfo Gonzáles.



Luis Scherpella.

fundador que se encuentren en condiciones de administrar la empresa.

Al designar a esta persona, o conjunto de personas, se evita caer en los graves problemas que implican los enfrentamientos entre facciones al interior de una firma luego de la salida del fundador. Lamentablemente, como en todo grupo humano, se pueden generar grupos rivales al interior de una empresa, los que normalmente van apareciendo a medida que más y más familiares pasan a tener alguna injerencia en su funcionamiento.

Mayor complejidad.

Por ello, el segundo proceso de sucesión (de la segunda a la tercera generación) es mucho más complejo. En el primero generalmente el poder pasa de un padre a un hijo (o grupo de hijos) que ingresó a trabajar a la firma a medida que ésta crecía. En una segunda sucesión se puede encontrar en la firma a los cónyuges de los hijos, a los nietos del fundador y a los parientes políticos que se fueron añadiendo y que hallaron ahí su futuro como profesionales. Así, van apareciendo grupos con intereses discordantes.

«En el Perú no existen muchos estudios objetivos y profundos sobre la sucesión, salvo un *paper* que escribió Fernando Guinea, de Amrop. En él se asegura que la posibilidad de continuidad de una

empresa familiar es de 20% luego de la primera sucesión, y de 5% luego de la segunda. Es una cifra muy baja si se toma en cuenta que en nuestros países vecinos se habla de 30% a 33% en la primera sucesión y 10% a 13% en la segunda», agrega Scherpella.

Documento fundamental.

La desintegración de la empresa comienza cuando los intereses de la familia chocan con los de la empresa, lo que sucede incluso mucho antes de que se comience a hablar de la sucesión. El líder, gracias a la autoridad que le confiere el ser el creador de la empresa,

logra capear las pequeñas tormentas que surgen a raíz del conflicto entre estos intereses, pero la organización no puede gobernarse de esta forma para siempre. Así que debe establecerse un conjunto de reglas claras que indiquen cómo actuar, respetando la conformación familiar de la empresa. Esas reglas constituyen lo que se conoce como el Protocolo Familiar.

«La elaboración de un protocolo supone lograr consensos en la familia. Para ello es imprescindible realizar reuniones con todos los miembros involucrados y contar con la colaboración de un experto independiente. Se debe discutir temas diversos como: requisitos de incorporación en la empresa, funciones, retribución a los familiares, separación de bienes, criterios sobre distribución de dividendos, condiciones de los préstamos a los socios, votación exigible para adoptar acuerdos, organización de los órganos de gobierno y planes de sucesión», sostiene por su parte Adolfo Gonzáles, managing partner de TASA Worldwide.

Para un adecuado proceso de sucesión

Los elementos para un adecuado proceso de sucesión son diversos y varían según el caso, pero algunos imprescindibles son:

1. Las sucesiones deberían planearse concientemente y con anticipación. Nadie es eterno; pueden suceder muchos imprevistos
2. Uno o varios miembros de la familia deberían ser preparados adecuadamente, con años de anticipación, para la sucesión. Esto no sólo involucra los estudios necesarios, sino el haber trabajado desde las instancias más bajas en la empresa; además del desarrollo de las habilidades personales, sociales y políticas imprescindibles.
3. Las habilidades sociales y políticas son las más importantes. Un técnico competente pero que carezca de la habilidad para lograr ciertos consensos en el directorio familiar puede generar la destrucción de su empresa.

«La elaboración de un protocolo supone lograr consensos en la familia. Para ello es imprescindible realizar reuniones con todos los miembros involucrados y contar con la colaboración de un experto independiente. Se debe discutir temas diversos como: requisitos de incorporación en la empresa, funciones, retribución a los familiares, separación de bienes, criterios sobre distribución de dividendos, condiciones de los préstamos a los socios, votación exigible para adoptar acuerdos, organización de los órganos de gobierno y planes de sucesión», sostiene por su parte Adolfo Gonzáles, managing partner de TASA Worldwide.

Consenso familiar.

Como señala el experto, el Protocolo Familiar es un documento escrito que surge del consenso de los propietarios y sus herederos consanguíneos. Es necesario que sea discutido, conocido y firmado por todos los miembros de la siguiente generación que se incorporará a la

propiedad de la empresa. En el documento se deben plasmar los valores de la familia, así como las reglas de actuación entre los parientes y la sociedad. Constituye una herramienta muy útil para promover una eficaz sucesión y adecuada continuidad.

Entonces, ¿qué se necesita para un correcto proceso de sucesión? Que la empresa y la familia tengan bien delimitados sus objetivos, uno de los cuales es precisamente la sucesión.

En la práctica.

¿Se comportan así las empresas familiares? Sí y no. Aunque todos los procedimientos mencionados no son una condición suficiente para asegurar la continuidad de una empresa —la competencia puede destruir hasta a una firma familiar bien constituida—, sí son elementos necesarios.

De hecho, en las grandes empresas peruanas ya se puede apreciar estas prácticas. Tan sólo el mes pasado se anunció que Carlos Ferreyros Aspflaga, con más de 50 años al servicio de la empresa Ferreyros, dejaba el cargo de presidente del directorio de su firma para continuar con el plan de sucesión diseñado por la organización hace tres años. Además, hay que recordar que Wong fue la primera empresa que anunció poseer un Protocolo Familiar.

«El caso exitoso más conocido es el de los Miró Quesada, del diario El Comercio, quienes van por la quinta o sexta generación; es un grupo empresarial que no sólo subsiste rentablemente, sino que además sigue siendo líder. También es el más innovador en su rubro y se renueva constantemente. Se trata de un grupo que no muestra síntomas de que su desarrollo vaya a deteriorarse en el futuro. Por supuesto, nada es perfecto: esta familia ha conocido juicios y batallas internas que son naturales en



Una sucesión exitosa es el resultado de una fina planificación.

estos casos», comenta Luis Felipe Calderón, catedrático de la Universidad Esan.

Más ejemplos.

Dionisio Romero Seminario, el patriarca del grupo Romero, ha pasado exitosamente la posta a su hijo Dionisio Romero Paoletti. Lo propio ha hecho Alberto Benavides de la Quintana con Roque Benavides, y en el pasado José Rodríguez Banda con sus hijos Jorge y Vito Rodríguez (Grupo Gloria). Por supuesto, no siempre se llega a

buen puerto en estos procesos. Como señala el estudioso Francisco Durand en su artículo *Backus y la desaparición de los apóstoles*, fueron las crisis de sucesión las que ocasionaron la caída de los grupos Lanatta Piaggio (entonces dueño de la cervecera Pilsen) y Delgado Parker (de Panamericana Televisión).

«Hay que analizar el presente para mirar el futuro. Una compañía familiar necesita planificación; es decir, organizar ordenadamente las tareas que la empresa y la familia deben

abordar para mantener a la empresa en una buena posición competitiva y a la familia en un estado de armonía y equilibrio», agrega Gonzáles. Además subraya que no basta con disponer de un plan estratégico para el negocio, hace falta también un plan de continuidad de la familia empresaria. Ambos planes deben surgir de un proceso de diálogo acerca de las necesidades del negocio y de las aspiraciones de la familia.

Proceso generalizado.

Ciertamente, la sucesión no es un asunto únicamente de las empresas familiares. Como sostiene Luis Felipe Calderón, toda organización tendrá que experimentar la sucesión de su gerente general, presidente o líder, tarde o temprano. En cualquiera de los casos éste puede ser un proceso tormentoso y destructivo, o una ocasión para reforzar el éxito y la renovación de la organización.

Lo que hace más complicado este tema dentro de las empresas familiares es que pueden existir dinámicas psicológicas muy complicadas y poco visibles: envidia, rivalidad y arribismo presentes no sólo entre hermanos, sino también entre padres e hijos, y entre esposos y parientes políticos. Estos factores contaminan todo el proceso y muchas veces son ignorados, pues equivocadamente se cree que al hacerlo dejarán de existir o no tendrán mayor influencia.

Rey, embajador e inventor

Existen diversos estilos para encarar la sucesión, pero los tres más recurrentes son:

- **Estilo rey:** La única forma de entregar la corona es muriendo o enfermado. Siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión y maneja, casi en forma exclusiva, el reparto del dinero y la información: eso le da el poder.
- **Estilo embajador:** El sucedido deja su lugar, de forma ordenada, y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes y negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia afuera. Esta es una buena manera de atenuar la crisis: el fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores encuentran el apoyo necesario para el cambio.
- **Estilo inventor:** Es una variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos, o el mantenimiento de los ya existentes. Los resultados son los mismos que en el caso anterior.