



PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES: GARANTIZANDO LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Por: Roberto Cabrera y Jesús González

En toda empresa familiar llega el momento de pensar en la sucesión. Este proceso regularmente se ve afectado por tendencias sentimentales con alto grado de subjetividad. Asimismo su oportunidad y estrategia de transferencia en el tiempo no siempre tienen un nivel suficiente de preparación y análisis, lo que puede nublar una toma efectiva de decisión. Es un paso crucial para que la compañía logre permanecer en el tiempo y, por lo tanto, es necesario estar preparado para este proceso, el cual es inevitable.

Datos de diversas fuentes señalan que en el mundo 55% de las empresas familiares no logra sobrevivir el cambio a la segunda generación, y más del 80% sucumbe en su proceso de transferencia a la tercera. En México, creemos, esta estadística podría ser más alarmante.

A pesar de que en nuestro país no existe estadística exacta que señale cuál es el porcentaje de empresas familiares que sobrevive el cambio de la primera a la segunda generación, se estima que este número es de alrededor del 45%, es decir, menos de la mitad de las compañías son las que sobreviven. Los números se vuelven más críticos cuando se refieren a las que llegan a pasar de la segunda a la tercera, pues más del 80% no lo logra.

Pero ¿por qué no sobreviven?

Varios son los factores que contribuyen a la desaparición de las empresas, pero sin duda, uno de los más importantes es la falta de un plan de sucesión.

El tema de la sucesión en una empresa familiar envuelve una mezcla de sentimientos, expectativas, sueños y emociones. No sólo se trata del patrimonio de la familia, sino que además está ligado a la susceptibilidad de las relaciones interfamiliares. Todo director quiere que su empresa sobreviva y crezca, y mejor aún si se hace con ayuda de la misma familia. Para poder lograrlo se requiere de reglas claras y concisas.

La comprensión de la organización familiar debe arrancar del conocimiento profundo de las dos realidades que la configuran: la empresa y la familia.

El fin de la compañía en su amplia mayoría es económico, y su justificación social la determina la creación de valor añadido. La empresa es "para la sociedad". En la organización, los derechos y obligaciones están regulados en forma explícita y existe una correlación entre su aportación a la sociedad (dinero, trabajo, responsabilidad, etc.) y su retribución (derechos, retribución, dividendos, poder, entre otros).

La familia, en cambio, tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. No se debería nunca, en nombre de un negocio, romper la familia. Junto a la razón pragmática de que el núcleo familiar bien conducido es un activo para la organización, se da otra razón: cuando se rompe el clan se acaba todo. En la empresa cada uno es un puesto, se valora el "hacer", en la familia se valora el "ser".

Entender la distinta naturaleza de estas dos organizaciones, y saber que la conciliación de las mismas es difícil, llevará al empresario a comprender algunos hechos que seguramente ocurrirán en su empresa en algún momento.

LA SUCESIÓN

La sucesión en una empresa es un proceso natural que tarde o temprano se tiene que dar, y es fundamental en cualquier organización, sea o no de carácter familiar. Sin dar una receta, podemos asegurar que cada caso es diferente y único, en el cual se deben tomar en cuenta las características mismas de la compañía, la industria en la que se desarrolla, la naturaleza del mercado, cuánta gente participa en el proceso, la madurez y reconocimiento en el mercado de la organización, etc.



Por lo general los empresarios tienen en mente que los hijos son los que deben continuar el negocio. Esto es lógico y natural, pues al ser una empresa de origen familiar, el objetivo fundamental es asegurar el entorno económico y legar el patrimonio empresarial a sus dependientes. Sin embargo, tal vez ésta no sea la decisión más profesional. Quizá porque no es la persona indicada, o porque el sucesor no está capacitado o simplemente no le interesa el negocio. El tema es complejo porque el lazo consanguíneo es invisible y el fundador desea - no siempre con la percepción adecuada - que la empresa continúe en poder de la familia. (Ver gráfica 1).

A pesar de lo doloroso que pudiera resultar el hecho de que el hijo no sea la persona adecuada, es mejor que se tome una decisión lo más objetiva posible para garantizar la supervivencia de la compañía, y así asegurar el patrimonio familiar y prevenir qué problemas de negocio pudieran eventualmente afectar a la familia.

PERFIL DEL SUCESOR

El tema de sucesión conlleva un proceso que cada firma debe vivir a su propio ritmo. Por ejemplo, para el proceso abierto y transparente de sucesión en General Electric, Jack Welch, ex CEO, se tomó aproximadamente 10 años.

Pasar la batuta no significa que el nuevo director general sólo mande a hacer sus tarjetas de presentación. Es necesario conocer los entretelones de la operación: cuáles son los temas comerciales, quiénes son los clientes, qué grado de relaciones hay, cuáles son los procesos de negociación -ventas, transacciones a largo plazo- cuál es el manejo de la producción-merma, costos, hasta dónde se puede negociar con el proveedor-, entre otros. (Ver gráfica 2).

El candidato elegido para suceder debe poseer un conocimiento profundo e integral de todas las áreas de la empresa y de la industria, a la vez que debe ser reconocido moral y técnicamente, tanto en forma interna como al exterior de la organización. Según hemos observado, en México suele darse una falla entre los dueños de empresas familiares al no traspasar el control a tiempo. Sin embargo, es natural que esto ocurra porque dado que los emprendedores levantaron el negocio, les resulta doloroso y difícil desprenderse y entregar el patrimonio construido.

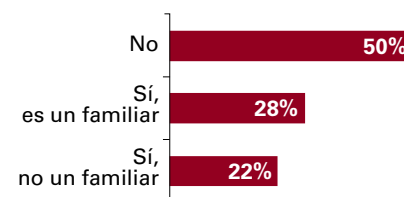
Hay ciertas características que un candidato a la sucesión debe tener para que sea considerado, como son: liderazgo, audacia, capacidad de decisión, capacidad de aprendizaje, preparación, carisma y conocimiento tanto de la empresa como de la industria a la que pertenece.

Gráfica 1

Sucesor en camino

La mitad de los entrevistados indica que se ha seleccionado un sucesor para el momento en que se retire el director general; en 28% de los casos éste es un familiar.

¿Se ha seleccionado un sucesor para el momento del retiro del director general?



Fuente: Encuesta KPMG en México, 2007

Gráfica 2

Temas del plan de sucesión

Los temas administrativos y de recursos humanos son los principales contenidos en los planes de sucesión; sin embargo, la mitad de los participantes indica que sus planes de sucesión contienen también aspectos comerciales y de relacionamiento, de dominio de manufactura e involucramiento por la gerencia actual.

En caso positivo ¿Cuáles de los siguientes temas están considerados en plan de sucesión de su empresa?



Las cifras no suman 100% debido a que fue posible seleccionar más de una opción

Fuente: Encuesta, KPMG en México, 2007

Dotes del sucesor

Entre otros aspectos que el candidato debe reunir están:

- Ser un líder
- Conocimientos profundos de la empresa y del sector
- Aspectos técnicos de educación
- Velocidad de adaptación al entorno
- Capacitado
- Carismático
- Audaz

Si una persona cumple con estas características es un buen inicio. En cambio, si no las tuviera todas, el fundador deberá cultivar las que le hacen falta como parte de su entrenamiento o considerar otro posible candidato. A excepción del liderazgo, todas son características que se pueden fomentar. En caso de que alguien cumpliera con todas estas características, e incluso más, pero no fuera un líder nato, otra opción deberá ser considerada.

Un punto muy importante a considerar es que la segunda generación no tiene que perseguir los mismos objetivos de negocio que la primera. No es lo mismo una compañía que inició sus operaciones en 1950 a una que continúa operaciones actualmente. El sucesor deberá tener capacidad de aprendizaje y mantenerse actualizado en cuestiones de su negocio. Debe ser una persona que se meta a investigar lo último en la industria y el mercado, pero sobre todo deberá comprender hacia dónde se está moviendo el mercado y cómo puede lograr que el negocio subsista y se desarrolle conforme al plan mismo.

La vida de los sucesores tiene una curva: regularmente no es conveniente incorporarse a los 18 años de edad, ni tampoco se debe iniciar un proceso de enseñanza cuando tienen 50 años. Entre los 25 y los 35 años de edad se considera que es el tiempo perfecto para iniciar un esfuerzo de enseñanza y transferencia, ya que en dicho periodo tienen la fuerza, juventud y algo de experiencia -apoyados de la guía de la primera generación- para tener más posibilidades de ser exitosos.

Conforme el negocio va creciendo y evolucionando, éste demandará otras responsabilidades y deberá tener otras características. Las motivaciones de las diferentes generaciones también pueden llegar a ser muy diferentes. La pasión que el fundador imprimió en su negocio por lo general puede haber evolucionado en la segunda o tercera generación, por lo que hay que identificar cuál es el perfil que el negocio requiere en la siguiente etapa.

Hay un gran reto sentimental a vencer en la sucesión. El fundador debe tener la inteligencia y la frialdad para saber delegar la empresa a quien sea la persona indicada, y para ello debe establecer un plan de sucesión. Recuerde que "más vale un hijo accionista rico que un hijo director general pobre".

PLAN DE SUCESIÓN

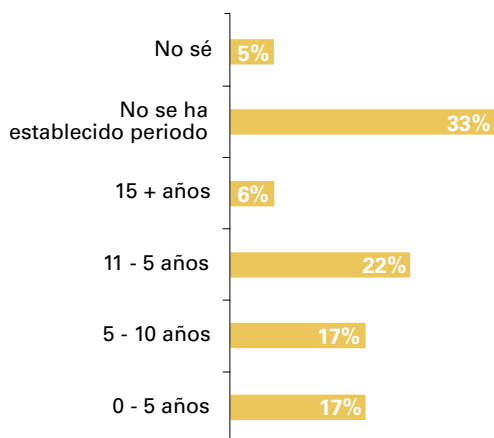
De acuerdo con una encuesta realizada por KPMG en México, al analizar la relación entre quienes piensan retirarse en el corto plazo y quienes tienen establecido un plan de sucesión, se encuentra que quienes no tienen un periodo definido de retiro, tampoco cuentan con un plan de sucesión. (Ver gráfica 3).

Gráfica 3

Retiro del Director

33% de los directivos indican no conocer ni saber de una fecha de retiro del Director General; un 6% desconoce si esta fecha está establecida.

¿Cuándo planea retirarse el director general de su empresa?



Fuente: Encuesta KPMG en México, 2007

El tiempo de preparación del sucesor es muy variable y dependerá de cada empresa y de las personas involucradas. No hay un tiempo ideal ni reglas determinadas, pues cada compañía es diferente. Este proceso tiene como objetivo lograr la confianza de todos los involucrados en la empresa -empleados, clientes, proveedores- así como demostrar sus capacidades al mando.

Con la experiencia de campo que tenemos en el tema de empresas familiares y sucesión, podemos decir que para iniciar un plan de sucesión es necesario fijar algunos puntos:

- **Identificar a los aspirantes-** ya sea que se tenga pensado en un hijo, hija, familiar o algún externo, no se puede hablar de un sucesor único o tener un solo candidato sucesor.
- **Analizar y seleccionar al candidato(s)-** se recomienda hacer un análisis detallado de las habilidades e idiosincrasias de los seleccionados. Se debe seleccionar al sucesor más apto basado en sus fortalezas y áreas de oportunidad en general y descartar a los que no cumplen con las expectativas que se tienen para el puesto (no debe considerarse como factor único o primordial su grado de parentesco).
- **Preparar al aspirante-** durante la preparación, el fundador debe asegurarse que el sucesor conozca todas las áreas de la empresa: comercial, operacional, estratégica, productiva, financiera. El sucesor tiene que inmiscuirse en los procesos de negociación, el manejo de la producción, conocer a los clientes y proveedores, etc. Estos son procesos que el fundador domina y que deberá transmitir a su sucesor. No existe un tiempo ideal para llevar a cabo la sucesión. Cada empresa identificará los tiempos de capacitación del seleccionado. La preparación del sucesor puede tomar años.
- **Observar sus acciones, reacciones y comportamiento-** es labor obligada del fundador identificar el potencial de liderazgo en el candidato (en caso de que carezca de esta habilidad, será necesario buscar otro u otros aspirantes). La figura de la dirección general no es de alguien que únicamente sea bueno para arrastrar el lápiz. Se trata ni más ni menos de la cara pública de la empresa. Conseguir esta imagen no es cuestión de unas cuantas semanas o meses; el candidato debe generar confianza con los terceros relacionados.
- **Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando-** existen varias audiencias a las que hay que considerar y no se recomienda que el anuncio se haga a todas al mismo tiempo, sino que exista un plan y calendario para hacerlo. Las audiencias a considerar son: la familia, equipo directivo, clientes y proveedores.



Los 5 pasos fundamentales del plan de sucesión

- 1) Identificar a los aspirantes
- 2) Analizar y seleccionar al candidato
- 3) Preparar al aspirante
- 4) Observar sus acciones, reacciones y comportamiento
- 5) Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando

el 90% son directores generales o miembros del Consejo de Administración, sobre el tema de sucesión.

La encuesta reveló que:

- **58%** de los encuestados afirma que no cuentan con un plan de sucesión establecido formalmente.
- **74%** de los encuestados afirma que en su empresa no existe un comité responsable de tratar temas de sucesión.
- **5%** de los directivos encuestados desconoce si existe un comité con esas funciones.
- Sólo 2 de cada 10 encuestados afirma que en su empresa existe un comité para el caso.

COMUNICANDO LA SUCESIÓN

Como mencionamos, en el tema de sucesión debe haber comunicación clara con cuatro grupos diferentes:

• Familia

En este círculo regularmente se dan intereses fuertes y resistencia, porque se trata de una cuestión patrimonial, adicional al tema inherentemente sentimental. En México ocurre, aunque cada vez menos -según nuestra experiencia - que los hijos manejen el negocio y las hijas sean tradicionalmente accionistas (cuando se les considera bajo esta figura). Sin duda la familia es el frente que mayor resistencia presenta y, por lo tanto, es el más difícil de convencer en temas de sucesión.

De ahí que sea a la familia al primer círculo que haya que comunicar -de manera informal pero clara y transparente- sobre la sucesión. Es importante enviar el mensaje de que alguien tiene que conducir el negocio y que no pueden ser todos los miembros de la familia, quienes de una u otra forma participan en la operación de la empresa.

El aspirante a la sucesión debe ir aprendiendo poco a poco de todas las áreas del negocio. Se trata de inducirlo dosificadamente, invitándolo a juntas de trabajo, a sesiones clave para el negocio, a visitar clientes y proveedores.

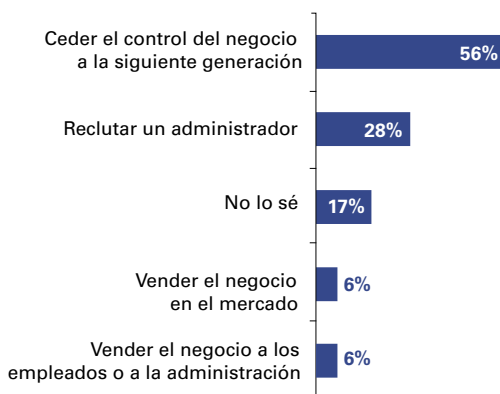
Es relevante explicarle a la familia que no es lo mismo ser dueño que operar el negocio: el director general conduce la propiedad de todos los accionistas. Ahora bien, que a veces este puesto lo desempeña un heredero con participación accionaria, sí, pero también responde a un Consejo de Administración conformado por miembros de la familia (esposa, hermanos, hijos, primos, entre otros). (Ver gráfica 4).

Gráfica 4

En caso de retiro

Más de la mitad de los encuestados considera ceder el control a la siguiente generación al retirarse; 3 de cada 10 consideran reclutar un administrador; un 17% aún no lo sabe y en la menor parte de los casos (6%) considera vender el negocio.

¿Cuáles de las siguientes acciones considera el director general para su retiro?



Las cifras no suman 100% debido a que fue posible seleccionar más de una opción
Fuente: Encuesta, KPMG en México, 2007

- **Equipo directivo**

La resistencia que pueda presentar el equipo directivo es diferente a la de la familia, ya que en el primero existe la opción de cambiar a algún miembro. No así con la familia. Es probable que el fundador levantara el negocio con un grupo de personas ajenas al núcleo familiar. Este equipo conoce al hijo, quizá desde que era pequeño. Cuando el descendiente se presenta y da órdenes, sobreviene un shock.

De ahí que el fundador deba tratar con mucho tiento a este círculo. Tiene que conseguir una relación tersa de cada miembro del equipo con el candidato a la sucesión, especialmente si se trata de un descendiente directo. En tanto, el hijo debe conocer las habilidades y defectos del equipo directivo.

Al igual que con la familia, la comunicación del plan de sucesión con este grupo de trabajo no es formal. Esto da la oportunidad de corregir y entrenar gradualmente al candidato a la sucesión, sin desgastar su imagen pública, y con la ventaja de ofrecer cierta protección sin exponerlo innecesariamente. De tal forma que si toma una decisión equivocada, el fundador puede reparar el traspié.

- **Clientes y proveedores**

Ya que el candidato tiene un rol en la empresa, entonces puede involucrarse con clientes y proveedores. Dependiendo de la industria, hay que elegir a los que sean claves para que el sucesor participe y conozca el mundo tangencial de la empresa.

Es importante resaltar que en un principio no hay un anuncio como tal, sino que es una comunicación no verbal la que se hace. La formalización del anuncio de la sucesión es el último paso, porque esto ya implica responsabilidades concretas. El fundador lleva al hijo a la comida con clientes o a las juntas con proveedores. De esta forma se deja claro a la familia que hay una persona que está siendo entrenada para la sucesión, pero no se anuncia formalmente.

Proceder de esta manera brinda la oportunidad de ir entrenando y corrigiendo al sucesor, protegiéndolo de críticas y de una mala reputación.

CONTROL DEL CAMBIO

Cuando ocurre un cambio en una empresa normalmente hay una caída de la productividad. En el caso de una sucesión hay diversos factores de índole humana que intervienen y que deben ser controlados para que el proceso sea exitoso y afecte lo menos posible a la organización.



Recuerde que la sucesión condiciona todas las decisiones estratégicas del negocio, por lo que es un proceso que debe darse paulatinamente y sin interrumpir el periodo generador de la organización.

En la elaboración del plan de sucesión será de mucha ayuda tomar en cuenta temas de Gobierno Corporativo. Hay que considerar un grupo plural de decisión sobre temas estratégicos, con reglas claras en cuanto a votación.



En cuanto a este tema pudiera ser sano el incorporar en el proceso de decisión las figuras de consejeros independientes, quienes con su independencia y experiencia pudieran otorgar consejos interesantes y valiosos para considerar al sucesor.

Ya lo mencionamos, pero no está demás recalcarlo: por el bien de la empresa familiar es importante abrir el proceso de sucesión también a candidatos que no sean parientes. Esto garantiza que la mejor persona -sea pariente o no- propicie la prosperidad del negocio y no en cambio se legue a un descendiente no calificado y se destruya el patrimonio familiar.

Si bien hemos escrito algunas recomendaciones con carácter más bien imperativo, hay que tener frialdad y visión de largo plazo. El fundador debe ser lo más objetivo posible. Y en este tema la ayuda de asesoría externa es crucial, dado que es una decisión difícil. Debido a que la sucesión en las empresas familiares es un proceso influenciado por muchas cuestiones emocionales, un asesor externo es una forma fácil y segura de apoyo. Un profesional podrá dar una visión objetiva de quién es el mejor candidato para la sucesión, así como ayudarlo con el proceso de transición al cambio de una manera más fácil y que impacte lo menos posible en la productividad.

Hemos visto casos en empresas familiares mexicanas, donde la organización considera el llamar a un tercero para establecer las categorías en las que el sucesor debía cumplir ciertos requisitos. Entre otras se llegan a considerar: conocimiento técnico del negocio, capacidad de relacionarse rápidamente, personalidad y otras más. Este asesor regularmente puede participar también en la decisión de designar al candidato sucesor. Los directores de la compañía cuentan con un voto, pero no radica únicamente en ellos el último juicio. Es el fundador y el asesor quienes determinan de forma final, con la información proporcionada por todos los involucrados, al beneficiario.

Hemos notado favorablemente en los últimos años que las empresas familiares en México recurren cada vez más a la asesoría para resolver temas de sucesión. Si bien son empujadas por factores externos como las inversiones extranjeras, el TLC, la competencia, entre otros, también percibimos mayor conciencia de hacer las cosas correctamente y bajo marcos transparentes de gobierno corporativo, en beneficio final de la organización.

ENTRENAR AL SUCESOR

¿Y cuál es una buena manera de capacitar al candidato sucesor? Tomemos el ejemplo de una empresa familiar mexicana del ramo alimenticio con presencia en Hispanoamérica y más de 50 mil empleados. El dueño se encargó de que el hijo conociera todas las áreas del negocio: ventas, finanzas, relaciones industriales, la planta e incluso los talleres mecánicos. El aspirante convivió con los empleados y pasó periodos de aprendizaje en todas las áreas de la empresa.

Nuestra recomendación sobre la mejor manera de entrenar al sucesor es dejándolo operar las áreas clave del negocio. Si se trata de una empresa comercial, tendrá que ir a la tienda, con los vendedores y entender los entretelones de cómo se hace la venta. Si es una empresa industrial, tendrá que pasar por producción un par de años, luego por calidad y diseño. Tiene que conocer todo el proceso del negocio, haciendo énfasis en la parte financiera y en la comercial.

El tiempo para preparar al sucesor es totalmente casuístico. Si bien Jack Welch demoró una década en preparar a su elegido, cada compañía se tomará su tiempo según el sector, habilidad, interés y tiempos para aprender del negocio propios del aspirante.

Pero veamos otro caso. Se trata de una empresa que diseña moda y vende por catálogo. Maquila la producción por outsourcing a partir de diseños propios. Lo único que producen es el catálogo, porque venden en tiendas rentadas (no hay inversión), con miles de vendedoras afiliadas. Es un negocio sin activos.

La empresa tiene más de una década en el mercado, muestra crecimientos anuales de más del 30% y genera empleos indirectos a más de cinco mil empleados. El negocio lo maneja un matrimonio con dos hijos. En este caso, los sucesores tendrán que conocer el mundo de la moda y el diseño, principalmente.

El dilema al que se enfrenta el fundador de la compañía es a quién de los hijos dejar el negocio. Si éste entiende que a veces el mejor rol de los sucesores es no meter la mano en el negocio principal y aprender en unidades de negocio que representen el universo, sin tener el impacto de afectar el todo, tendrán la oportunidad de ser exitosos. De hecho, esta reflexión deberá asimilarse el elegido durante la etapa de entrenamiento. También en este periodo, el aspirante no sólo aprenderá del negocio y el sector, sino de lealtades y capacidades del equipo directivo.

La vida después del trabajo

Y una vez que se dio el anuncio formal de quién será el sucesor, ¿qué ocurre con el fundador, qué papel jugará en la empresa? La otra mitad en la sucesión es el rol del fundador. No se puede ir a su casa. El sucedido debe quedarse con un cargo honorario (no operativo) que le permita tener acceso a la información y emitir opiniones.

El fundador debe pensar en su vida después de la empresa. Tiene que prepararse para la etapa fuera del negocio. Él y el negocio son uno solo, sin embargo llega el momento en el que tiene que retirarse. Para esto debe tener un proyecto de vida post-retiro. Mucha de la resistencia al plan de sucesión es que el emprendedor no tiene una alternativa de vida en lo personal o en la pareja distinta del negocio.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares representan una gran parte de la economía de México. Éstas fueron construidas con el esfuerzo de sus fundadores, quienes pensaron en asegurar un patrimonio para sus seres queridos. Conforme pasa el tiempo, las empresas necesitan de un sucesor para su supervivencia. En el caso de las empresas familiares, el sucesor natural es uno de los hijos u otros descendientes, sin embargo no siempre es la mejor opción.

Hay un gran reto sentimental a vencer en la sucesión. El fundador debe tener la inteligencia y la frialdad para saber delegar la empresa a quien será la persona indicada -sea o no su pariente- y para ello debe establecer un plan.

La falta de un plan de sucesión ha llevado a muchas compañías al fracaso, por lo que contar con uno es altamente recomendable. Entre los principales motivos por los que fracasan las empresas familiares se considera el que los sucesores ingresan a la compañía sólo por ser parte de la familia, no por su aptitud o habilidades. Estos aspirantes a la dirección general no aprendieron a tomar decisiones consensuadas, a interactuar con los profesionales no familiares, y por lo tanto generan conflictos familiares y al negocio.

La sucesión es un proceso que se da de manera única en cada empresa, pues depende de diversos factores. Lo más importante es que el sucesor posea un conocimiento profundo e integral de todas las áreas de la empresa y de la industria, y las habilidades básicas para desempeñar un buen papel que genere resultados positivos para la empresa.

Asimismo es crucial que la empresa se encuentre preparada para el momento preciso en el que tenga que definirse un sucesor. A pesar de lo doloroso que pudiera resultar el hecho de que el hijo no sea la persona adecuada, es mejor que se tome una decisión lo más objetiva posible para garantizar la supervivencia de la compañía y garantizar el patrimonio familiar, que a través de los años y con un gran esfuerzo fue construido.



SUCESIÓN PLANEADA Y ADMINISTRADA

En una empresa comercial con crecimientos anuales superiores al 30%, 15 años de antigüedad y más de 2,000 empleados, el fundador integró a sus dos hijas y un hijo a la empresa, luego de haber terminado sus estudios universitarios. El reto era transmitir el control de la empresa a sus sucesores, manteniendo el balance de las relaciones familiares y al mismo tiempo el crecimiento del negocio, incluyendo en ello la aceptación de los jóvenes por parte de los empleados y ejecutivos de la compañía.

La estrategia fue la siguiente: definió un sucesor en el negocio principal y desarrolló dos negocios complementarios para los otros dos herederos. La idea fue generar economías de escala, apoyándose en servicios compartidos* y buscar nuevos clientes para sus servicios, pero mantenerse como accionistas del negocio principal.

Definición de responsabilidades

La integración del sucesor en la empresa principal se basó en asignarlo a funciones de entrenamiento con cada director, promoviendo el conocimiento no sólo de cada función, sino del director como ser humano, y en participar en juntas de dirección, con los clientes y proveedores principales.

Las empresas complementarias fueron desarrolladas separando funciones de apoyo del negocio principal (como comedores, mantenimiento, entre otros) y contando con el consejo y participación de personal experto en las mismas, el cual fue traspasado a las nuevas entidades con algunos beneficios adicionales. La interrelación se estableció con contratos de prestación de servicios entre empresas y definición de SLA's (niveles de servicio) para mantener la objetividad en el cumplimiento de compromisos.

Las empresas se desarrollaron en función de los intereses, estudios y habilidades de cada uno de los tres hijos. El fundador se mantiene como presidente del Consejo de las tres empresas y apoya en algunos momentos clave, siempre respetando las decisiones de los hijos que guían cada una de las firmas. El tiempo de transición fue de aproximadamente 4 años.

Participación accionaria

En las tres empresas, el porcentaje asignado a los herederos no rebasa el 45%, ya que el otro 55% se conservó como propiedad del fundador, su esposa y dos familiares más, que parcialmente financiaron en su origen el negocio, pero que no tienen interés en participar en la operación del mismo.

Del 45% restante se asignó el porcentaje mayor a quien encabeza operativamente cada empresa, pero siempre teniendo acciones de las otras dos empresas. Fue necesario también formalizar la realización de juntas de Consejo y establecer el método, formatos y estructura de reporte para que como directores de los negocios, pudieran rendir cuentas a la asamblea de accionistas.

El fundador ha iniciado nuevas actividades de manera intensa en una línea de negocio totalmente nueva y diferente al negocio original, en contacto con empresarios asiáticos, para atraer inversiones y crear empleos en comunidades de bajos ingresos.

* ¿Qué son los Servicios Compartidos? (SC)– La estructura general de empresa se conforma por unidades descentralizadas. Tradicionalmente, cada oficina o empresa del mismo grupo maneja de forma independiente sus activos y procesos, y ha establecido su propio estándar de servicios y procesos para responder a las necesidades particulares. Por esta razón se crean centros de SC que proveen servicios similares para todas las unidades y permiten importantes ahorros en costos y eficiencia/consistencia en procesos.

Sobre los autores:



Roberto Cabrera

Roberto Cabrera es Socio a cargo de la Práctica de Servicios de Asesoría en Riesgo de KPMG en México. Cuenta con más de 25 años de experiencia dando consultoría a importantes organizaciones nacionales e internacionales en sectores como: manufactura, comercio al detalle, servicios financieros, educación, salud, construcción, medios y entretenimiento, tecnología y telecomunicaciones, así como al gobierno. Antes de colaborar con KPMG, Roberto trabajó en Andersen Consulting y posteriormente inició su propia compañía de consultoría, Grupo Corporativo de Consultoría. En 1998, IBM adquirió su empresa y Roberto permaneció al mando de 1998 al 2002. Posteriormente, Roberto se integró a IBM, donde fue el Director de Business Integration Services. A partir del 2004 colaboró en PeopleSoft como Vicepresidente de Servicios para América Latina. Roberto tiene amplia experiencia en Mejora de Procesos, Business Intelligence e Implantación de aplicaciones empresariales.



Jesús González

Jesús González es Socio de la Práctica de Servicios de Asesoría en Riesgos de KPMG en México. Jesús participó dos años en la oficina de KPMG en Nueva York y ha liderado proyectos en España, Cuba y Chile. Ha asesorado a empresas de diversas industrias en mejora de procesos, reducción de tiempos y costos, implementación de sistemas de eficiencia y control, todos éstos con un enfoque tanto en la cadena de valor como en la generación de información financiera. Ha asistido a un gran número de compañías en Reingeniería de Procesos, Administración de Riesgos, Control Interno, Procesos de Autocontrol, Sarbanes Oxley, Gobierno Corporativo, Desarrollo Sustentable y Diseño e Implementación de Sistemas BPM (Administración de Procesos de Negocio), entre otros.

Si le interesa contactar a los autores de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 01 800 293 KPMG, o si lo desea escribanos a delineandoestrategias@kpmg.com.mx.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2008 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa suiza. Manuel Ávila Camacho 176, México, 11650, D.F. *Impreso en México*. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, una cooperativa suiza.