

¿Qué significa planificar la sucesión?

Luccia Reynoso
mayo 2021

La **sobrevivencia** de la empresa familiar (“EF”) en el tiempo, esto es, que trascienda como una empresa exitosa y se mantenga bajo la propiedad de la familia, es uno de los principales objetivos de la familia empresaria. Sin embargo, son pocas las familias que logran fortalecer sus empresas para que continúen como negocios viables en el tiempo; que se mantienen comprometidas y unidas alrededor de sus empresas; y, que han logrado que sus miembros, como buenos propietarios, tomen decisiones en consenso por el bienestar de su empresa, familia, trabajadores, comunidades, y otros grupos de interés.

41% de EF líderes a nivel global están en la primera generación, 39% en la segunda, 13% en la tercera y apenas 7% han llegado con éxito a la cuarta o siguientes ¹

El traspaso de la propiedad y liderazgo (tanto de la familia como del negocio) a las siguientes generaciones de la familia, incluyendo el traspaso del patrimonio familiar, se denomina **sucesión**. Se trata de un **proceso** continuo que acompaña la evolución de la familia y empresa, y es uno de los principales desafíos cuando ambos espacios crecen y se complican. Lo recomendable es que la sucesión sea planificada con anticipación (por lo menos cinco años antes del retiro del líder) y con una visión de largo plazo con el fin de preservar el patrimonio y legado que se pasará a las siguientes generaciones de la familia. Ello porque se requiere tiempo para identificar a los miembros de la familia que quieran ser los nuevos líderes, prepararlos e integrarlos al negocio, así como para elaborar una estrategia (diseñarla, documentarla y comunicarla para evitar sorpresas y frustraciones). El documento que recoge los acuerdos tomados por la familia se denomina **“plan de sucesión”**.

41% de las líderes EF a nivel global tendrían un plan de sucesión formal (Deloitte 2019) ²

A nivel de EF peruanas, el 23% tendría un plan de sucesión documentado y comunicado (PwC 2016) ³

Solo 9% de EF norteamericanas habrían revisado su plan de sucesión a la luz de la pandemia Covid-19. El estudio PwC (2021) agrega que, si bien la mayoría de EF tiene un plan de sucesión informal, muy pocas ven la necesidad de documentarlo y comunicarlo a todas las partes involucradas ⁴

No planear la sucesión puede poner en riesgo la continuidad de la EF, así como la unidad de la familia. El problema se agrava cuando el fundador es al mismo tiempo propietario controlador, líder de la familia y líder de la empresa, y un evento repentino como su muerte o retiro puede dejar a la EF y familia vulnerables frente a potenciales crisis familiares (por ejemplo, diferentes miembros de la familia que quieren tomar el control del negocio o un sucesor que no tiene la **capacidad ni credibilidad** para liderar). Entonces, ¿por qué muchas familias no planean su sucesión? Muchas inclusive prefieren no hablar de este tema “delicado” y así evitar tensiones. Para el fundador podría ser doloroso verse fuera del negocio que ha sido el centro de su vida y ha cuidado con tanto cariño; o, puede no haber un sucesor preparado para tomar la posta, y lo más importante, interesado en hacerlo. Son pues los líderes que buscan asegurar su legado quienes deben empezar a planificar su sucesión con anticipación y así, asegurar una transferencia saludable y efectiva que fortalezca a la EF en el tiempo.

La crisis de la pandemia Covid-19 ha puesto sobre la mesa la urgencia de hablar de este tema. El estudio realizado por Calabró y McGuinness - KPMG (2021) que buscó conocer el impacto de la pandemia de Covid-19 en la EF, reveló que las nuevas generaciones fueron quienes promovieron abordar el tema de la sucesión en sus familias. El estudio agrega que muchos líderes descubrieron que los miembros jóvenes estaban mejor preparados para enfrentar los desafíos de esta crisis (por ejemplo

por sus conocimientos de tecnología pudieron implementar respuestas rápidas para el teletrabajo y la digitalización de procesos), demostrando en la mayoría de los casos, estar preparados para ser los nuevos líderes de sus empresas. ⁵

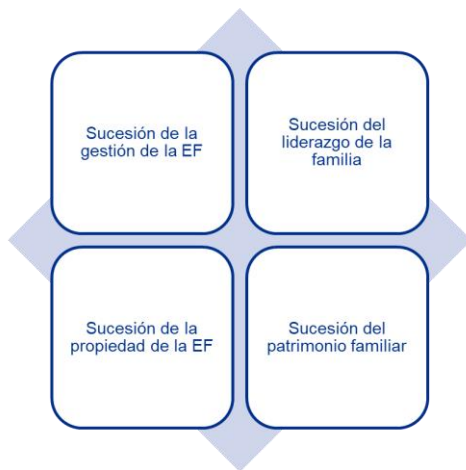
Finalmente, es recomendable llevar adelante este proceso con el acompañamiento de un profesional especializado en la empresa familiar que pueda, con

objetividad e independencia, ayudar a la familia a analizar las diferentes opciones a su disposición además de facilitar que los miembros de la familia se relacionen abierta y cómodamente. Igualmente, es importante contar con asesoría legal, tributaria y contable para la elaboración de los diferentes documentos que formalicen y complementen los acuerdos tomados por la familia y contenidos en el plan de sucesión.

¿Qué implica planear la sucesión?

La sucesión implica no solo transferir riqueza financiera sino también valores y un estilo de comportamiento que defina la identidad de la EF; traspasar la visión y toma de decisiones del fundador a sus hijos y de estos, a sus hijos, y así sucesivamente.

Abarca los siguientes cuatro espacios que pueden llevarse a cabo en simultáneo o según la prioridad que defina la familia, sin embargo, se recomienda iniciar con la sucesión de la gestión de la empresa, y una vez que ésta se asiente, continuar con las siguientes fases.



- Sucesión de la gestión de la EF: Se refiere a la sucesión de la familia en la gerencia de la empresa, incluyendo la formación de nuevos líderes de la familia que mantengan el ADN de la familia empresaria desde la empresa.
- Sucesión del liderazgo de la familia: Implica la formación de nuevos líderes de la familia que garanticen el legado y el logro de los objetivos de la familia, ya sea desde el directorio de la EF, en los órganos de gobierno de la familia o en otros espacios de liderazgo.
- Sucesión de la propiedad EF: Se refiere a la continuidad de la empresa en manos de la familia.
- Sucesión del patrimonio familiar: Preservación del patrimonio familiar con el fin de garantizar el bienestar de la familia en el tiempo.

Planificar la sucesión significa trabajar en la implementación de mecanismos profesionales (cambios en el estatuto social y elaboración de acuerdos de accionistas, protocolo, testamento, entre otros) pero más importante, de mecanismos que ayuden a manejar las expectativas e intereses de la familia. Por ello, es fundamental la participación activa de todos los miembros de la familia durante el proceso. Sin embargo, más importante aún, se requiere el convencimiento, voluntad y compromiso del líder actual para escuchar y promover el consenso (muchas veces la sucesión es planificada solo por este y sus consultores). Si la familia siente suyo el proceso y el plan resultante, y se siente cómoda con los acuerdos adoptados, se garantizará

su compromiso para que la sucesión se implemente de manera efectiva, dando tranquilidad a los trabajadores, clientes, acreedores y demás grupos de interés de la EF.

EF norteamericanas cuentan con uno o varios mecanismos de sucesión: 69% tienen testamentos; 64%, acuerdos de accionistas incluyendo políticas para la venta de acciones de la empresa; 43%, políticas de dividendos; 40% políticas para la contratación de miembros de la familia por la EF; 31% ha elaborado un protocolo familiar. PwC (2021) ⁶

Este proceso permite también anticipar una estrategia de salida si la familia no desea continuar con el negocio, en cuyo caso, la venta de la EF surge como una alternativa. Identificar esta situación con anticipación permitirá preparar a la EF y a la familia, para que se mantenga unida, logrando con ello no solo buscar un mayor valor de venta en beneficio de

la familia sino preservar la cultura familiar (asegurar que la esencia de la marca sobreviva vinculada al fundador y su familia). A continuación, algunas recomendaciones para planificar el traspaso de la propiedad, gestión y liderazgo del fundador a sus hijos.

Principios base para la planificación

Es recomendable que, como primer paso, se definan las bases y reglas de juego para el plan que se va a diseñar. Estos principios básicos ayudarán a manejar las expectativas de los miembros de la familia. Ello parte por contestar las siguientes preguntas:

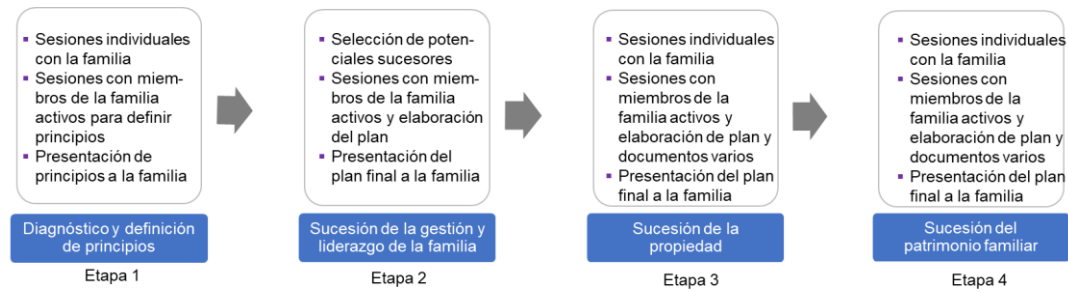
- ¿Qué tipo de EF somos y queremos ser?
- ¿Cuál es la misión, visión y valores de la EF?
- ¿Cuál es el legado de la familia?
- ¿Quiénes son nuestros grupos de interés? ¿Empleados, clientes, acreedores, otros?
- ¿Qué guiará el plan de sucesión? ¿La unidad de la familia o la rentabilidad de la EF?
- ¿Queremos que la propiedad de EF se mantenga en manos de la familia? ¿Quiénes podrán ser accionistas de la EF? ¿Todos los miembros de la familia o solo aquellos que tengan un rol activo en la dirección y/o gerencia de la empresa? ¿Podrán los cónyuges ser accionistas? ¿Se establecerán mecanismos de salida para quienes quieran vender sus acciones?
- ¿Podrán los miembros de la familia trabajar en la EF? ¿Se establecerán requisitos similares a los establecidos para quienes no son miembros de la familia? ¿Se fijará una remuneración de mercado?
- ¿Cuáles serán los requisitos para el sucesor del fundador en la empresa? ¿Será un miembro de la familia o un tercero? ¿Cómo será seleccionado y elegido? ¿Quiénes serán responsables del proceso?
- ¿Quiénes podrán ser miembros del directorio, asamblea familia y consejo familiar? ¿Cómo serán elegidos?
- ¿Cuál será el horizonte de tiempo para la sucesión? ¿Se iniciará con la sucesión de la gerencia? ¿Cómo empalmará con la sucesión de la propiedad? ¿Será una transición gradual?
- ¿Cómo se llevará a cabo el proceso de planificación? ¿Cuánto tiempo tomará? ¿Quiénes serán los responsables del proceso? ¿Cómo y con qué periodicidad se realizarán las reuniones? ¿Quiénes participarán? ¿Cómo se tomarán las decisiones? ¿Cómo se comunicarán los acuerdos tomados? ¿Quiénes serán responsables de implementar el plan? ¿Y de supervisar su ejecución? ¿Se sancionará a quienes lo incumplan?

¿Cuáles son los pasos a seguir?

El proceso inicia con la revisión del estatuto, acuerdos de accionistas, entre otra información de la empresa, para luego realizar sesiones individuales y grupales con los miembros de la familia (incluidos cónyuges e hijos adultos), con el objetivo de identificar los temas relevantes que servirán de base para planificar la sucesión.

Algunas familias han optado por entregar la responsabilidad del proceso a los potenciales sucesores quienes, a partir del diagnóstico inicial, elaborarán una propuesta que se presentará al fundador a fin de obtener su retroalimentación y aprobación final. Esta dinámica funciona pues

permite que los futuros líderes aprendan a planificar, trabajar en equipo, tratar temas difíciles (que usualmente no abordarían con la presencia del fundador) y hacer suyo el plan de sucesión que finalmente implementarán.⁷ El proceso cierra con la presentación formal de los documentos elaborados a la familia completa con el fin de obtener sus comentarios y buscar responder las inquietudes que puedan surgir. El gráfico siguiente muestra las fases que se recomienda seguir para la elaboración del plan de sucesión. La duración del proceso dependerá de la coyuntura en la que se encuentre la familia y la complejidad de los temas a abordar.



- Capacitación continua a la familia: sobre la EF, gobierno de familia, gobierno corporativo, directorio, sucesión, testamento, gestión financiera, riesgos, valorización de la EF, sostenibilidad, legado, otros
- Aspectos legales: cambios en el estatuto social, elaboración de acuerdos, otros

Recomendaciones para elaborar un plan de sucesión efectiva

- Reconocer que la sucesión es un proceso que debe llevarse a cabo con anticipación al retiro del fundador.
- Es fundamental educar a la familia en la importancia de planificar la sucesión para la estabilidad y continuidad de la EF.
- Reconocer que toda EF enfrenta el mismo desafío de la sucesión intergeneracional y que existe amplia literatura con recomendaciones y experiencias de sucesión seguidos por otras empresas.
- La comunicación familiar es la base para una transición suave y efectiva. Planificar la sucesión es un proceso largo y requiere que los diferentes miembros de la familia (que trabajan o no en la EF) comprometan su participación. Promover un diálogo sincero permitirá que todos los miembros de la familia conozcan las reglas de juego y a partir de ello, puedan tomar decisiones informadas sobre su futuro personal y en el negocio familiar.
- Designar a los responsables del proceso de planificación, incluyendo la selección y elección de los futuros líderes, la implementación de los acuerdos y supervisión de su cumplimiento.
- Crear un grupo de trabajo integrado por el consultor, el asesor legal y contador de la empresa. Este equipo acompañará a la familia durante la elaboración del plan de sucesión proporcionándole información sobre la situación financiera y legal de la EF y de la familia.
- Elegir una fecha para el traspaso del liderazgo que permita con anticipación preparar al sucesor o sucesores, preparar a la empresa para la transición y preparar al líder para su nuevo estilo de vida.
- Planificar el retiro del líder, quien podrá seguir involucrado en la dirección del negocio agregando valor a la EF, con su experiencia y conocimientos. Esto debe formalizarse y complementarse con un plan que garantice seguridad financiera al fundador.
- Es indispensable que el plan de sucesión esté documentado y se presente a toda la familia. Algunas familias también lo comparten con el directorio y funcionarios de confianza.

Referencias:

- ¹ Calabró Andrea y Valentina Alfredo - KPMG (2019), "STEP 2019 Global family business survey: The impact of changing demographics on family business succession planning and governance". Encuesta aplicada a más de 1,800 líderes de EF en 33 países (listadas y no listadas en bolsa).
- ² Deloitte (2019), "Long-term goals, meet short-term drive. Global family business survey 2019". Deloitte's Family Business Center
- ³ PwC (2016), "Encuesta de empresas familiares 2016"
- ⁴ PwC (2021), "10th Family Business Survey - North American Report: An approach for lasting family business success". Encuesta aplicada a 230 líderes de EF de Estados Unidos, México y Canadá.
- ⁵ Calabró Andrea y McGuinness Tom - KPMG (2021), "Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19?". Encuesta realizada a cerca de 2,500 EF en 75 países.
- ⁶ PwC (2021)
- ⁷ KPMG (2011), "Family business succession: Managing the all-important family component"