

Fecha 09.11.2016	Sección El Empresario	Página 32
----------------------------	---------------------------------	---------------------

DE LAS COMPAÑÍAS FAMILIARES, 43% NO CUENTA CON UN PLAN DE TRANSICIÓN: **PWC**

Sucesión, la gran falla en las empresas

La preocupación de los líderes, a la hora de ceder el liderazgo, es que las nuevas generaciones no tengan las capacidad de continuar con el proyecto

Zyanya López
EL EMPRESARIO

LA TRANSICIÓN de una generación a otra es la principal falla que cometen las empresas familiares en todo el mundo. Según el estudio “Family Business Survey 2016”, elaborado por PwC, 43% de estas unidades de negocio no cuenta con un plan de sucesión, lo que trunca sus posibilidades de dar continuidad al proyecto empresarial.

Ésta es precisamente la preocupación de Agustín Amaya, CEO y fundador de Papeles y Conversiones de México (PCM), quien está a punto de afrontar un gran reto: delegar el liderazgo de la tercera productora de rollos de papel más grande del mundo a sus hijos, la segunda generación de empresarios en la familia.

“Éste es el momento más difícil para cualquier empresa familiar. Siempre existe el miedo de entregar el control a los niños que pueden no tener las habilidades o el interés para seguir adelante con el proyecto”, menciona en el estudio de PwC el empresario que cuenta con ocho plantas en México, una en Estados Unidos y que planea inaugurar tres más.

Agustín Amaya confiesa su anhelo de que el negocio se quede en casa, aunque las cifras de la consultora indiquen que para cerca de la mitad de las empresas familiares en el mundo ya no es importan-

te mantener el control del negocio (29% planea vender y 17% la quiere hacer pública); sin embargo, de sus tres hijos sólo uno, César, es el que ha mostrado disposición por seguir una carrera en PCM, lo que genera un reto más:

“Ahora debemos determinar las funciones de cada uno de mis tres hijos —dos como propietarios y uno como propietario/gerente— y ser cuidadosos en cómo manejar la transición, ya que si los dos menos interesados deciden vender sus acciones, la compañía será asumida por extraños”, complementa el hombre que inició su carrera empresarial en 1993.

¿Y LA ESTRATEGIA?

PCM pertenece a 64% de las empresas familiares a nivel mundial que mostraron crecimiento en el último año, al cerrar 2015 con un alza de 33% respecto del año anterior.

Según el estudio “Family Business Survey 2016”, sólo una de cada cinco reportó una caída en las ventas de los últimos dos años, por lo que las empresas se sienten orgullosas de su desempeño, tanto así que 77% asegura ofrecer estabilidad a la economía en general.

“Evidentemente, las empresas familiares siguen siendo una parte esencial de las economías alrededor del mundo, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) en muchos te-

rritorios y son un factor primordial para la creación de empleos” menciona en el estudio Stephanie Hyde, líder global de Iniciativas Empresariales y Empresas Privadas de PwC.

Sin embargo, la consultora indica que la falta de planeación estratégica, más que los factores económicos o las preocupaciones externas, puede afectar el desempeño del negocio. Al no tener un plan que defina en dónde está la empresa actualmente y hasta dónde podría llegar a largo plazo, las familias encargadas difícilmente podrán cumplir las metas impuestas.

Agustín Amaya concuerda con lo anterior y menciona que el fortalecimiento de la compañía se lo debe a la estrategia que, junto con el consejo de administración, desarrolló desde el comienzo de sus operaciones. Ésta consiste en “hacer crecer el negocio y asegurar su capacidad de recuperación mediante la integración vertical de sus operaciones a lo largo de toda la cadena de producción, por ejemplo, en el área de materiales corrugados, de los reciclados y de fabricación de papel para chapas onduladas y cajas de cartón”.

En este sentido, Paul Hennessey, líder empresarial familiar de PwC Irlanda, ofrece 10 consejos para una planificación estratégica eficaz:

1. Se trata del qué, no del cómo.

Continúa en siguiente hoja



Fecha 09.11.2016	Sección El Empresario	Página 32
----------------------------	---------------------------------	---------------------

Consiste en establecer objetivos de negocio a mediano plazo y decidir la dirección de la empresa desde ese punto.

2. Estar parado en el futuro y mirar atrás. Hay que ser claros con lo que se espera en el futuro y resolver lo que sea necesario para lograr el objetivo.

3. Colocarse en el presente y observar el entorno. Un análisis FO-DA ayudará a tener una visión objetiva de la empresa y a analizar su verdadero valor en el mercado.

4. Invitar a la entrada. El director ejecutivo debe liderar el plan estratégico, pero entre más personas contribuyan, más robusto se vuelve.

5. Prepararse para el cambio. Si la forma en que actualmente opera la empresa ya no es funcional, se debe estar abierto a nuevas y diferentes alternativas para mejorar el negocio.

6. Establecer escala de tiempo.

Tal y como un itinerario, hay que establecer fechas a lo largo del camino que faciliten la llegada al destino final.

7. Asignar responsabilidades. Hay que delegar y nombrar profesionales que asuman el compromiso del plan y generen estrategias exitosas.

8. Traducir en plan de negocios. Se recomienda pasar de lo estratégico a lo táctico y convertir la primera fase del plan en un programa de acción durante el primer año de implementación.

9. Medir, monitorear y adaptar. Un plan necesita modificaciones, por lo que durante su ejecución debe evaluarse y ajustarse en caso de ser necesario.

10. Comunicación. No basta con dar a conocer el plan estratégico, sino que también debe difundirse el progreso que éste tiene, así se crea un sentido común de compromiso.

zyanya.lopez@eleconomista.mx

DECÁLOGO PARA LOGRAR UNA SUCESIÓN EFECTIVA

Dominik von Au, líder de Gobernanza Familia de PwC Alemania, resume el secreto para ceder el liderazgo entre generaciones sin ningún inconveniente en solo 10 pasos:



FUENTE: "FAMILY BUSINESS SURVEY 2016" DE PWC

