

# La sucesión estratégica en la empresa

## → Un cambio de timón y liderazgo para mantener un negocio exige responsabilidad y un manejo profesional

NANCY CHAPPELL



**CLAVE.** Las decisiones se deben tomar con proyección

Si cuando le hablan de sucesión usted está pensando en que el líder debe dejar su rol en la empresa e irse a descansar a su casa, está en un grave error. La sucesión se entiende como un proceso complejo de transición de los recursos estratégicos propios del líder, de la propiedad o del liderazgo familiar y empresarial, o todo en conjunto. Como se trata de un proceso, requiere de una serie de metas por cumplir. Se exige un plan cuidadoso y ciertos criterios de satisfacción para determinar qué tan exitoso podría ser.

Revise los cinco aspectos a considerar para un proceso de sucesión que le presentamos en el cuadro adjunto. Evalúe qué tan preparado se encuentra para aplicarlo en su negocio. En cada punto encontrará recomendaciones y sugerencias para enfrentar este complejo tema en buenas condiciones.

Este proceso requiere de tiempo, dedicación,

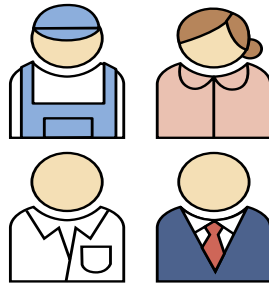
### EL DATO

Gonzalo Jiménez (Universidad Adolfo Ibáñez, Chile) dictará el 14 de mayo en Lima el seminario Familias Empresarias: organización y desarrollo. Telf: 446-7510.

trabajo y un gran sentido de la responsabilidad con la empresa y sus trabajadores, clientes y socios comerciales al darles la tranquilidad de que la compañía será sustentable en el tiempo. Y también responsabilidad con la familia, al velar por el sustento económico y su bienestar emocional.

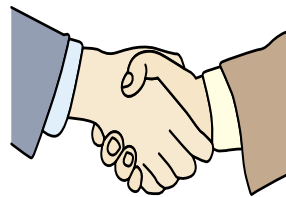
La sucesión es un gran desafío no solo para el fundador, sino para toda la familia. De ser exitoso podrá perpetuar el legado por generaciones. La mejor prueba para el líder parte de reconocer cuánto efectivamente logrará comprometerse con su propio proceso de sucesión.

1



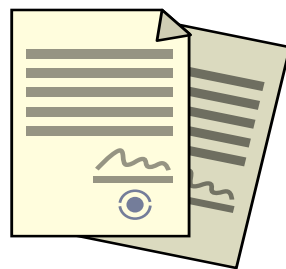
**LA FAMILIA.** Una familia empresaria que no comparte una visión y no cuenta con un proyecto empresarial-familiar es probable que se divida. Para evitarlo el líder necesita contar con un proyecto atractivo que continúe la siguiente generación. Con este proyecto debe transmitir su visión y alinear a la familia con ella, con sus valores, filosofía, estrategia, forma de administrar el negocio y llevar las finanzas. El mejor lugar para discutir estas temáticas familiares macro que le den orientación al negocio es en un consejo familiar; un espacio donde la familia también ejercita la buena comunicación, confianza y respeto. Es de gran ayuda contar con un protocolo familiar que sienta una base de acuerdo para ordenar la casa y los negocios.

2



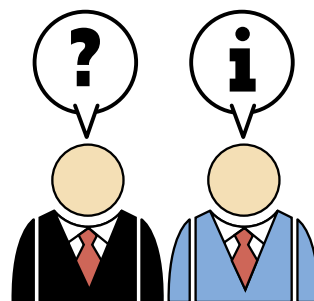
**LA EMPRESA.** Suceder la gestión y el liderazgo de una compañía que funciona a pulso es un gran problema, no un gran desafío. Por eso, la compañía debe operar de manera profesional en la medida de sus necesidades. Si el fundador desea que su obra permanezca, necesita contar con un sistema de gobierno corporativo, expresado en un directorio que aplique las buenas prácticas. De esta manera se sustentará la mejor estrategia que permita crear valor de manera sostenida en el tiempo. Una planificación estratégica será de gran aporte, porque le dará al directorio un proyecto que liderar con eficacia y a la compañía una serie de iniciativas para profesionalizarse.

3



**LA PROPIEDAD.** La transferencia de la propiedad tiene una alta carga emotiva, al contrario de lo que se piensa, por ende no debe descuidarse. ¿Debo o no hacer diferencias entre mis hijos y mis hijas? ¿Habría algún hijo (a) que merezca mayor participación accionaria? ¿Debo tener un trato igualitario o un trato equitativo en la distribución de la propiedad? Las respuestas a estas preguntas pueden generar grandes conflictos que lleven a la familia a la ruina. Para evitar esto, se puede elaborar un plan de carácter legal con políticas y normas que velen por los derechos de los hijos y que permita atribuir poder al o los sucesores adecuados. Los temas a tratar aquí son: nivel y manejo de liquidez, pacto de accionistas, valoración de la propiedad, estructuras de control, entre otros.

4



**EL LÍDER ACTUAL.** El líder es un recurso, en conocimientos y experiencia, fundamental. Por lo tanto, que se desligue completamente de la empresa familiar de un día para otro es un grave error. Es imperativo comprender que la sucesión no es dejar en manos de otro la gestión o dirección de los negocios, sino es la creación de un estilo particular y diferente de liderar y trabajar en familia. El líder sigue involucrado, pero desde una nueva posición, cumpliendo un rol diferente en el cual se sienta cómodo y validado, que le permite transferir sus recursos ('know how', redes de contacto, reputación, capital, entre otros). Uno de los grandes temores que impiden al líder promover la sucesión es su situación financiera post sucesión que se minimiza al dejarla clara y ordenada.

5



**EL FUTURO LÍDER.** No hay sucesión del liderazgo sin una persona idónea y motivada que pueda ejercer esta función. Por eso la sucesión no debe recaer en una sola persona: clonar al líder es una tarea imposible. La familia debe encontrar a los candidatos idóneos a los cuales preparar (familiares, externos, directores o gerentes), a través de un plan de desarrollo de carrera serio que le permita adquirir los conocimientos, las competencias y experiencia necesaria para asumir un nuevo rol con éxito. Debe ser supervisado, monitoreado y evaluado por el líder y por los mecanismos de la empresa destinados a ello, como el área de Recursos Humanos).