

## Acciones para una Sucesión Exitosa

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2010

### Contenido

- 1 Introducción
- 2 Algunas acciones recomendadas
- 5 Conclusiones

### Introducción

La sucesión es un acto que tiene que atenderse en determinado momento para que no ocurra de la noche a la mañana y la empresa, ya sea familiar o no, pueda verse en la necesidad de llevarlo a cabo de manera inesperada y sin un proceso adecuado de retiro que afecte a la organización, sus accionistas y terceros interesados.

El mejor curso de acción para llevar a cabo el proceso de sucesión dependerá de cada empresa y sus circunstancias particulares, sin embargo hay condiciones que de existir en la organización tienden a facilitar el proceso de sucesión, como son:

1. Que la empresa haya consolidado un ritmo de crecimiento sostenido.
2. Que los directivos relevantes cuenten con planes de desarrollo acordes.
3. Que las acciones emprendidas por los órganos de gobierno y el director general avalen que la empresa sobrevivirá a las demás generaciones.

Si las respuestas son afirmativas, puede ser el caso que la empresa sin incluso advertirlo haya dado sus primeros pasos hacia un proceso de sucesión.

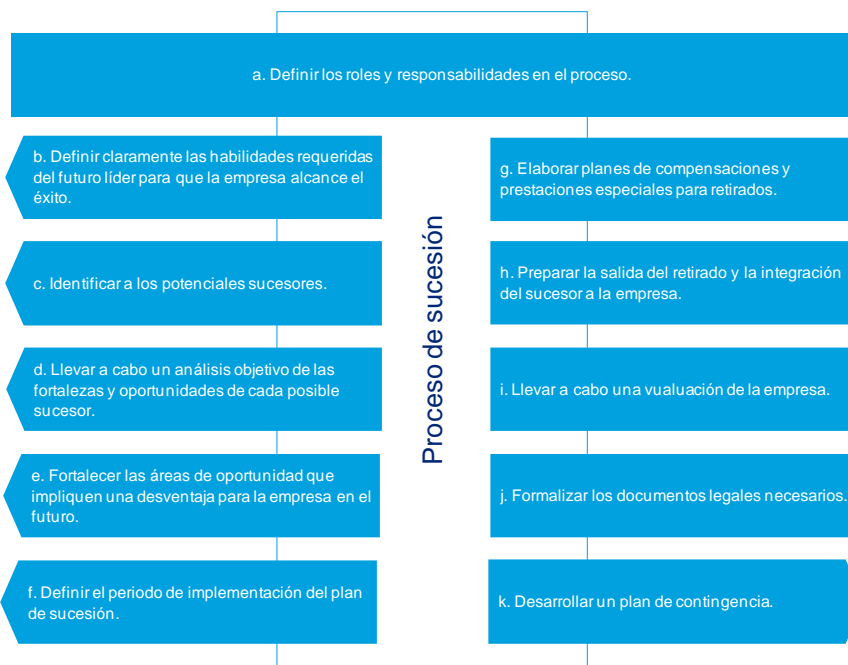
Previo a iniciar un proceso de sucesión, los accionistas se deberán plantear preguntas como:

- ¿Quién toma la decisión e iniciativa de llevarlo a cabo?
- ¿Cuándo es el momento adecuado para implantarlo?
- ¿Cuáles son los perfiles de los directivos relevantes actualmente y si son los que requiere la empresa para afrontar los retos futuros?
- ¿Cómo debe prepararse la empresa?
- ¿Qué preparación requieren los posibles sucesores?
- ¿Qué preparación requiere el retirado?
- ¿Qué costos implica el proceso de sucesión?

Una vez que se de respuesta a las preguntas anteriores, es conveniente se formalice un plan que precise las acciones que contempla el proceso de sucesión con la finalidad de mantener un orden y medir tanto el progreso como el cumplimiento de todos los objetivos que se han planteado con motivo de la sucesión.

Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que a medida que se va desarrollando el plan de sucesión, éste puede requerir ciertos ajustes. Por tal motivo, el plan de sucesión debe estar sometido a revisiones y a un monitoreo constante, función que normalmente corresponde al consejo de administración. No obstante, si la organización no contara con este órgano de gobierno, se deberán definir quienes serán los encargados de realizar dichas tareas, pudiendo ser accionistas, consejeros independientes, asesores externos, etc.

A continuación se enlistan algunas acciones recomendadas para el desarrollo de un proceso de sucesión exitoso:



Fuente: Succession Planning, Deloitte Center for Corporate Governance, Deloitte Canada, 2010

**a. Definir los roles y responsabilidades en el proceso**

El consejo de administración juega un rol importante dentro del proceso de sucesión de los directivos relevantes de la empresa, debe ser el mediador entre los intereses de los accionistas y los designados para el desarrollo del plan de sucesión, así como aprobar y monitorear cada etapa del mismo.

La responsabilidad del desarrollo del plan deberá recaer en el departamento de recursos humanos o en el caso de una empresa más institucional, éste

dependerá del comité de prácticas societarias o del comité que esté encargado de los temas de nominación, desarrollo y compensación.

Para el desarrollo de esta importante tarea, los responsables a su vez pueden apoyarse de expertos que puedan facilitar su labor y guiarlos bajo un esquema ordenado y confiable.

**b. Establecer el período de implementación del plan de sucesión**

El tiempo juega un papel importante durante el proceso y la implantación del plan de sucesión, debe adecuarse al contexto y necesidades relacionadas con los sucesores, los retirados y la propia empresa. Es conveniente definir por cada una de las etapas o acciones que integren el plan de sucesión, el tiempo en el que éstas deberán cumplirse para que el consejo de administración o los responsables asignados, supervisen el proceso de sucesión y reaccionen oportunamente cuando se requiera su intervención a efecto de facilitar su continuidad y progreso.

Un proceso de sucesión puede durar aproximadamente entre 5 y 10 años, sin embargo esto no es una regla. Como se mencionó, es recomendable hacer énfasis en la planeación a mediano plazo y revisar el plan de sucesión cada año con el fin de mantenerlo actualizado y adaptarlo a las necesidades de la empresa, de los sucesores y de las personas que están en vías de retiro.

**c. Definir claramente las habilidades requeridas del futuro líder para que la empresa alcance el éxito**

El consejo de administración o los responsables designados de diseñar el plan de sucesión deben cerciorarse de que los perfiles de puestos de los directivos relevantes siempre estén actualizados y alineados a la estrategia del negocio, que las competencias y habilidades requeridas se encuentran contempladas y que éstas además

sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias de negocio en las que se vea inmersa la empresa.

Muchas organizaciones han desarrollado modelos formales de competencias como una herramienta para describir las características que definen a los empleados y directivos relevantes que requiere la empresa. Estos modelos de competencias resultan útiles como apoyo en el proceso de sucesión.<sup>1</sup>

#### **d. Identificar a los potenciales sucesores**

Un factor del éxito de la sucesión es el identificar a los futuros sucesores y así mismo desarrollarlos, promoverlos y retenerlos.

Quizá existan algunos favoritismos sobre aquellos a suceder a los directivos relevantes, no obstante, el tener diferentes alternativas puede ampliar el panorama y hacer que la decisión se fundamente en el cumplimiento del perfil previamente establecido.

La búsqueda de potenciales sucesores es una tarea difícil debido al proceso de evaluación de los candidatos para determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario para la empresa y así desempeñar sus funciones de manera exitosa.

También pudiera darse el caso y llegar a la conclusión de que la persona adecuada no existe en la empresa, por lo tanto el apoyo del departamento de recursos humanos es fundamental, ya que debe darse a la tarea de buscar en el mercado laboral a los candidatos idóneos.

Aunque la tendencia está cambiando, muchas de las empresas siguen buscando al personal competente dentro de la misma empresa.

---

<sup>1</sup> Darcy Lemons, Nadia Uddin, Wesley Vestal and Rachele Williams, Succession Management: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes. APQC, 2004.

Directores y altos ejecutivos expertos en capital humano expresan la creencia de que una empresa que debe buscar otras fuentes para reclutar a un nuevo director ha fracasado en una de sus funciones básicas e importantes, la gestión de talento.<sup>2</sup>

#### **e. Llevar a cabo un análisis objetivo de las fortalezas y oportunidades de cada posible sucesor**

Una vez identificados los posibles candidatos comienza el proceso de selección. Cada individuo posee habilidades que destacan fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que realizar un análisis minucioso de cada una de ellas, es primordial para seleccionar al candidato que reúna las condiciones idóneas o bien desarrollarlo en caso de ser necesario.

Se recomienda llevar a cabo este análisis por medio de diferentes pruebas determinando los objetivos respectivos y evaluando el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones de cada candidato.

Lo más conveniente es que la elección sea imparcial y se fundamente en argumentos claros y precisos, para lo cual se recomienda recibir apoyo de consejeros independientes o de asesores externos, ya que agregan valor al proceso proporcionando puntos de vista diferentes e imparciales. Lo anterior permite reafirmar la decisión y brindar un ambiente de credibilidad y transparencia a todos los involucrados.

#### **f. Fortalecer las áreas de oportunidad que impliquen una desventaja para la empresa en el futuro**

Ejecutar de manera efectiva el proceso de sucesión coadyuva a la permanencia del negocio en el largo plazo, más no lo garantiza. Es necesario enfocarse en aquellas áreas de oportunidad personales del sucesor que pudieran afectar la continuidad del negocio.

---

<sup>2</sup> C. Carey, Dennis y Ogden, Dayton . CEO Succession, Oxford University, 2000. Chapter 3, Putting a Process in Place.

Es aquí donde el sucesor mediante un programa de desarrollo y crecimiento profesional podrá adquirir los conocimientos y experiencia necesarios para enfrentar los retos de negocio de la empresa y llevarla al éxito.

Mediante el apoyo del departamento de recursos humanos o de asesores externos se debe crear un programa de fortalecimiento a las oportunidades detectadas en el sucesor, mismo que debe estar aprobado por el consejo de administración, buscando que al término de dicho programa el sucesor cumpla con el perfil requerido al 100%

#### **g. Elaboración de planes de compensación y prestaciones especiales para retirados**

Es importante que la empresa esté preparada financieramente para sustentar el retiro de directores y ejecutivos clave. Estos planes por lo general contemplan una serie de compensaciones integrales y prestaciones especiales, previamente establecidas y aprobadas por el consejo de administración.

Estos planes deben estructurarse buscando la estabilidad de los retirados, pero al mismo tiempo, el bienestar de la empresa procurando que no impliquen y se conviertan en gastos sustanciales e insostenibles para la misma.

#### **h. Preparar la salida del retirado y la integración del sucesor a la empresa.**

Manejar el retiro de algún directivo o ejecutivo clave puede resultar complejo cuando no se realiza un proceso paulatino que permita una transición apacible, es decir, que el retirado tenga la oportunidad de preparar su salida, desde combatir con las emociones propias hasta la cesión positiva sobre el control de la operación de la empresa.

Para hacer menos agresivo el proceso de retiro, se recomienda que la persona involucrada se tome el tiempo para planificar sus actividades futuras. En el caso de que el directivo

que se retira sea un accionista, se debe evaluar la posibilidad de que éste asuma un nuevo rol dentro del consejo de administración, aportando la experiencia y los conocimientos adquiridos.

Respecto a la incorporación del sucesor al momento de la transición, se recomienda que éste ya esté familiarizado con sus nuevas responsabilidades y con la marcha del negocio.

Previo a la salida del retirado, se debe contemplar un lapso de tiempo donde el sucesor ya se haya incorporado a sus nuevas funciones. Se puede adoptar un proceso de mentoría apoyado ya sea por algún miembro del consejo de administración, por algún consejero independiente o por algún asesor externo, cuyo objetivo sea reafirmar la visión y los objetivos a cumplir del negocio.<sup>3</sup>

#### **i. Llevar a cabo una valuación de la empresa**

Para el caso de aquellas empresas cuyo fin sea generar valor para sus accionistas, el interés principal de su consejo de administración se enfoca al desempeño del negocio reflejado en su valor actual y futuro.

El hecho de contar con un adecuado proceso de sucesión, habla de una empresa preparada para continuar en el futuro, por lo que dicho esfuerzo se puede ver reflejado en su valor total de mercado.

Uno de los aspectos relevantes que se consideran al momento de realizar una valuación del negocio en marcha en una empresa es su capacidad para reaccionar ante eventos presentes y futuros. La forma más eficiente y objetiva de llevar a cabo dicha valuación es por medio de la contratación de profesionales expertos en tema.

---

<sup>3</sup> Rothwell, William J., Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow, Greenwood, 2005. Chapter 8 - Mentoring

**j. Formalizar los documentos legales necesarios**

En este momento del proceso, todos los acuerdos a los que se lleguen deberán ser documentados y formar parte de la normatividad de la empresa, entre los temas que deben formalizarse legalmente por escrito se encuentran: acuerdos sobre la cesión, transmisión y compra y venta de acciones, paquetes de compensación, pago de pensiones, entre otros.

Para comprender mejor estos temas, se recomienda que el consejo de administración o los responsables del diseño del plan de sucesión busquen ya sea el apoyo de un experto independiente o soliciten soporte al área legal de la empresa.

**k. Desarrollar un plan de contingencia**

Un plan B siempre es de suma importancia porque en él se contemplan los diferentes escenarios de aplicación a nuestro proceso de sucesión original o deseado. Un plan adicional puede contribuir a aminorar las eventualidades que surjan durante el proceso. Un ejemplo de esto se da cuando el directivo próximo a retirarse fallece, se enferma, se incapacita o decide retirarse anticipadamente, lo cual genera incertidumbre en clientes, empleados, proveedores, colaboradores, etcétera. Por lo anterior, es importante contar con un plan de contingencia que considere aspectos que soporten y resuelvan aquellos acontecimientos que no se tienen contemplados en una fecha determinada y que al mismo tiempo ayuden a sobrellevar los cambios que surgirán a raíz de los mismos.

**Conclusiones**

El proceso de sucesión debe ser un conjunto de acciones planeadas y consensuadas con todos los involucrados. Este proceso es fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuyo único fin debe estar encaminado a contribuir a la permanencia y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

---

**Si se dedica el tiempo suficiente a preparar un plan de sucesión adecuado, la empresa podrá estar preparada en cualquier momento para llevar a cabo el proceso y tomar una de las decisiones más importantes elegir a quién será el líder de la organización.**

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Av. Kukulkan Km.13, piso 2, manzana 52, lote 18-13  
Zona Hotelera  
77500 Cancún, Quintana Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Celaya**

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206  
Ote., Colonia Las Insurgentes  
38080 Celaya, Gto.  
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

**Chihuahua**

Centro Ejecutivo Punto Alto II  
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú  
32540 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines  
Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mexicali**

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos  
21230 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San  
Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona  
Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco  
78220 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

**Tijuana**

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación  
22420 Tijuana, B.C.  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

## deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.  
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2010 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.