



Plan de Sucesión

“Que los buenos negocios de hoy no nos impidan los buenos negocios de mañana”

Peter Drucker

Introducción

El crecimiento y desarrollo de las empresas depende en gran medida de la toma oportuna de decisiones.

Por tal motivo, tanto los accionistas como los órganos de gobierno como el consejo de administración, los comités de apoyo, y la dirección general principalmente, están obligados a mantener la estabilidad y a enfrentar situaciones que anticipen el crecimiento y buen rumbo de las organizaciones en el futuro.

Una organización que toma decisiones improvisadas y que es incapaz de anticipar los cambios, se percibe como una empresa inestable.

En cambio, una compañía que puede demostrar que está preparada para eventos futuros refleja solidez en el mediano y largo plazo. Por ello, la planeación es quizás el factor más relevante para prever situaciones que puedan afectar, sobre todo, la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la dirección de la misma.

El plantear un proceso estructurado que defina el camino a seguir, garantiza en gran medida el cumplimiento de los objetivos de cualquier negocio.

Un tema fundamental en los planes de previsión de cualquier organización, es la sucesión.

El proceso de sucesión define la dinámica empresarial y, pone de manifiesto la necesidad de asegurar la permanencia del negocio. La sucesión es un paso decisivo e inevitable que no debe esperar a que los factores que la desencadenen sean de orden involuntario.

Cuando se trata de empresas familiares, el tema de la sucesión cobra gran relevancia puesto que ya no sólo se trata de garantizar el futuro empresarial, sino además de privilegiar las relaciones de la propia esfera familiar.

Toda organización tiene la posibilidad de enfrentarse a una sucesión, sin embargo no siempre se cuenta con los elementos para abordar el tema de manera eficiente y práctica.

En los artículos que componen este boletín de

gobierno corporativo en su emisión de otoño, nos enfocaremos a brindar algunos factores de carácter fundamental para abordar el tema de la sucesión de manera anticipada y prever situaciones que puedan poner en riesgo la estabilidad de la compañía, sus accionistas y aquellos terceros interesados.

La Sucesión y su planeación

El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio.

En el caso de las empresas familiares, adicionalmente éstas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante.

El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

Tratándose de empresas familiares, la sucesión cobra mayor relevancia puesto que deben considerarse otros intereses de la empresa relacionados con los lazos familiares como son: las situaciones emocionales entrelazadas entre los miembros, sus valores y la historia familiar involucrada en la organización en su conjunto.

Cuando se ha decidido implementar un Plan de Sucesión, los participantes deben hacerse preguntas que les permitan identificar algunas referencias útiles para una mejor planeación del proceso. Entre ellas se pueden señalar las siguientes:

- ¿Cuál es la visión de la compañía en el largo plazo?
- ¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?
- ¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?
- ¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?
- ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?
- ¿Depende la empresa en su totalidad de una

sola persona?

- ¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menor a diez años?
- ¿Cómo será reemplazada?

La necesidad de sucesión inevitablemente llegará, pero ¿cómo y cuándo elegir al sucesor? Para definir un plan de sucesión, es importante que el negocio tenga planes estratégicos de desarrollo y crecimiento, una visión clara del futuro, misión y objetivos establecidos a mediano y largo plazo, ya que su implementación gradual puede traer consigo un resultado exitoso.

¿Por qué la importancia de un Plan de Sucesión?

Algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etcétera, ponen de manifiesto, que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa.

Por ello, el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas entre las que se encuentre el tema de la salud o el ciclo biológico de algún miembro. Por el contrario, preparar la sucesión es un acto de prevención, siendo ésta la manera más adecuada de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años.

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, tener sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad.

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años.

Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma.

Muchos empresarios no consideran entre sus prioridades, la debilidad y fragilidad del hombre. Su visión de que las cosas se mantendrán y nada va a cambiar con los años, así como la de no transmitir las estrategias de éxito a sus empleados o intentar conservar para sí las fortalezas de la empresa, puede convertirse en un grave error que sin un adecuado proceso de sucesión, puede poner en riesgo a la empresa y sus responsabilidades comerciales y sociales.

Un plan de sucesión implementado de manera adecuada, permitirá la continuidad efectiva del desempeño de las organizaciones, sus divisiones y grupos de trabajo. De igual forma, este plan facilitará a los sucesores que a través del tiempo desarrollen y continúen el trabajo estratégico de las personas clave en la empresa.

Beneficios de un buen plan de sucesión¹

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder”

Jack Welch

Caso de éxito

Jack Welch, CEO de General Electric, comenzó su plan de sucesión en 1994 con la idea de retirarse en septiembre de 2001.

Primero se definió el perfil requerido para el cargo, con base en esto, se eligieron 26 posibles candidatos los cuales tuvieron que enfrentarse a

1 M. Dana Baldwin (2010) "The Strategy of Succession Planning" Center for Simplified Strategic Planning, Inc.

diferentes retos.

El grupo se redujo, quedando 3 posibles sucesores, los cuales tenían que competir directamente por ocupar el puesto de Welch.

Los retos eran propios y sin la asesoría ni acompañamiento del CEO, cada uno tenía que tomar sus decisiones conforme consideraba eran correctas².

Una vez que Jeff Immelt fue anunciado como el sucesor, Welch se retiró y le entregó el timón de la compañía; sin embargo, Welch siguió asesorando por medio del Consejo de Administración.

La sucesión no es un proceso que debe iniciar apenas el líder siente la necesidad y la voluntad de retirarse, al contrario, debe iniciarse paso a paso con suficiente tiempo de anticipación como lo hizo Welch.

Conclusión

Es importante tener en cuenta que una de las razones de la desintegración de las empresas es la falta de planeación para la sucesión, sobre todo en las empresas familiares. Depende de los fundadores o líderes hacer lo posible por que la empresa trascienda, si es el caso, a las siguientes generaciones, y que lo haga con éxito.

En México, conforme al estudio de empresas familiares en México (2008) realizado por Banamex a 322 compañías, sólo el 20% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión, de las cuales, solo el 14% cuentan con un plan de sucesión formal y por escrito, y solo una de cada quince empresas familiares llega a la tercera generación.

Las interrogantes son: ¿Mi empresa está preparada para una sucesión? ¿El tema de la sucesión será un hecho planeado o un suceso inesperado? ¿Qué puedo hacer yo para contribuir al proceso? La idea de que tarde o temprano alguien deberá sustituirnos parece depender de uno mismo.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com

² "La Sucesión de Jack Welch" HSM Global, Madrid, España, 2006.



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.