



Acciones para una Sucesión Exitosa

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:

01. Que la empresa haya consolidado un ritmo de crecimiento sostenido.

02. Que los directivos relevantes cuenten con planes de desarrollo acordes.

03. 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.

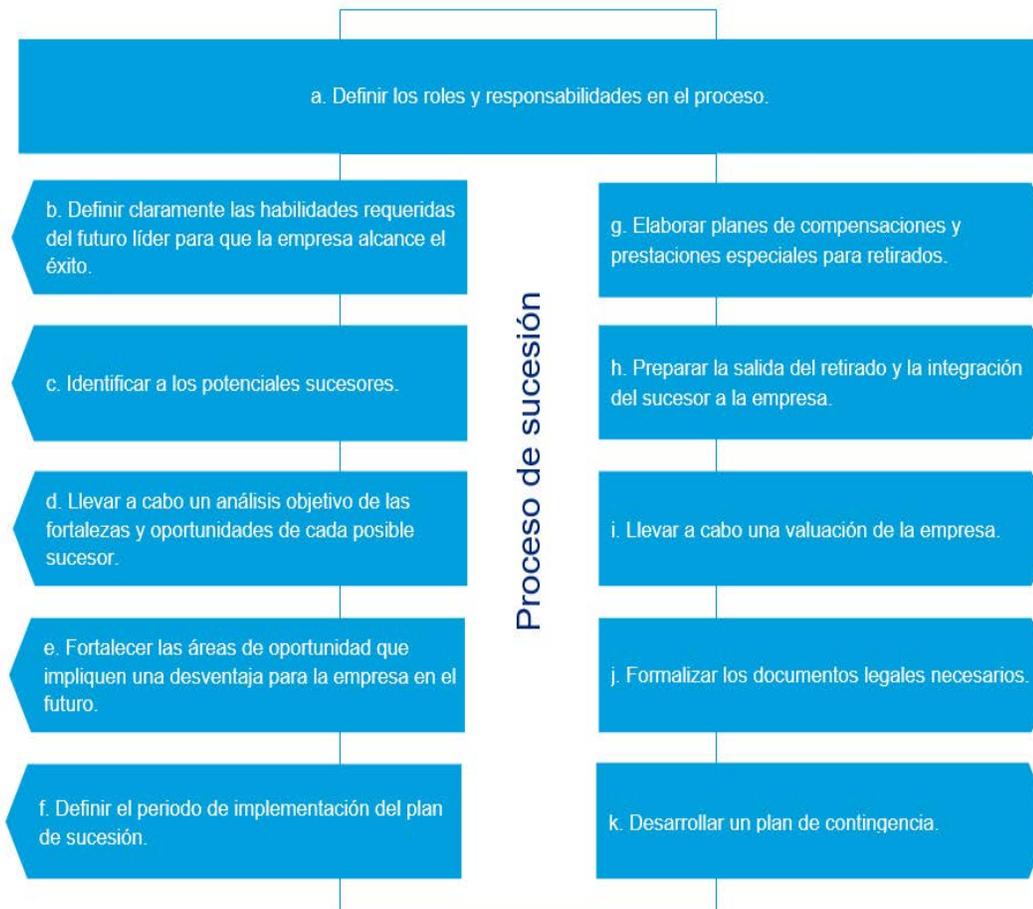
Por tal motivo, el plan de sucesión debe estar

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 sucesión¹.

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.

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 talento².

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**.

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.

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

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

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 negocio³.

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.

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, trasmisión 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.”

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

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



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.