



Plan de Sucesión

Octubre 2017

Contenido

Plan de sucesión

Implementación del plan de sucesión

Sucesión exitosa

Principios para la elaboración del plan de sucesión

Plan de sucesión

Plan de sucesión

Definición

La sucesión es el proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad hacia un tercero

Para la empresa familiar, el proceso de sucesión debe sustentarse en el diálogo progresivo entre las generaciones, en el cual los mayores y los jóvenes encuentren alguna visión común del futuro que les permita trabajar unidos para lograr la continuidad.

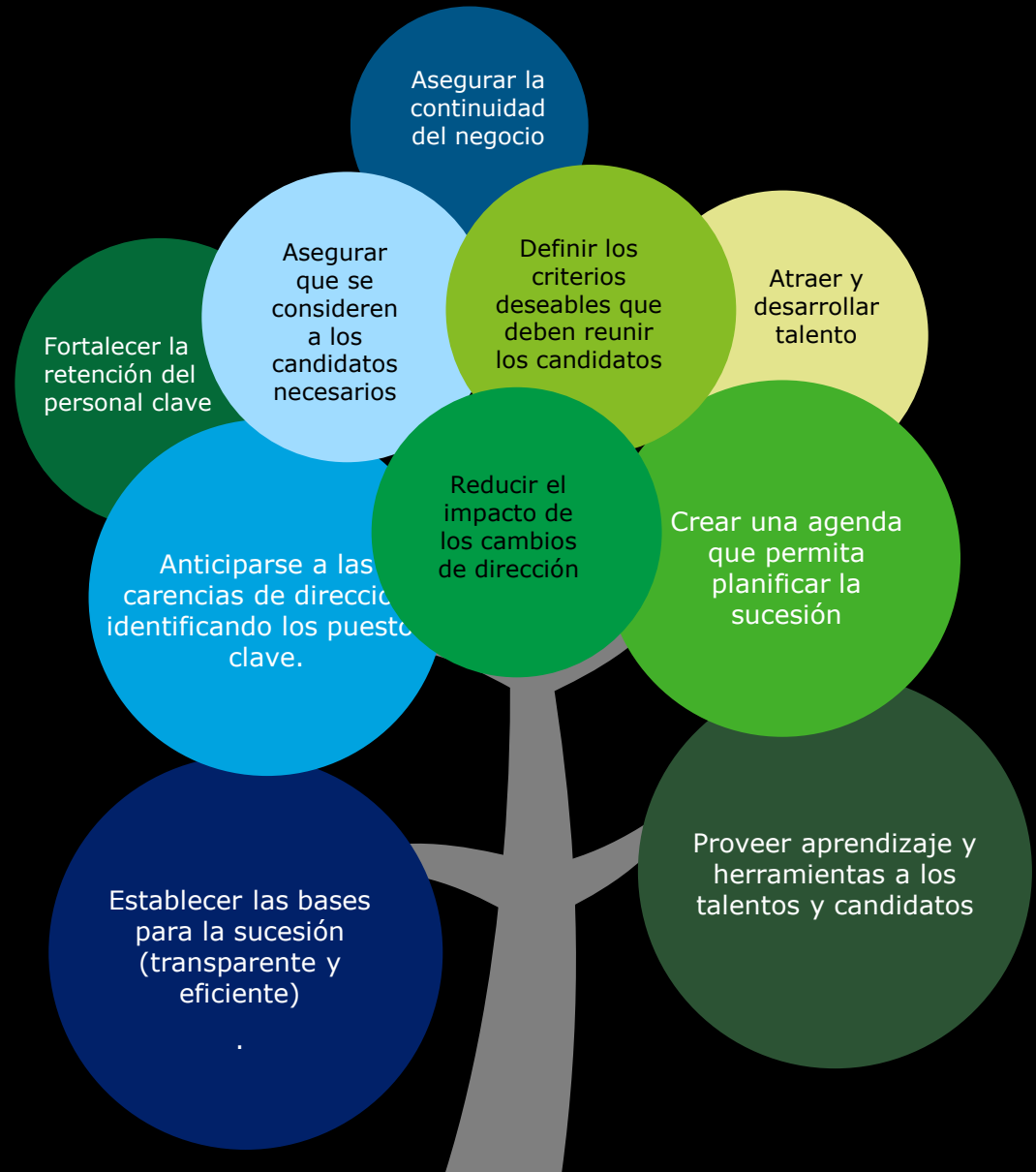
Este diálogo no sólo es esencial para la transferencia de una empresa, sino que en buena medida da forma a la estructura de propiedad y liderazgo de la siguiente generación.

Plan de Sucesión

Objetivos

Objetivo general:

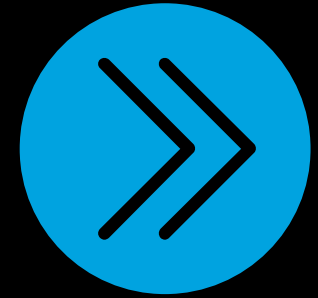
Asegurar la continuidad del negocio ante una eventual salida del Director General y/o puestos clave además de impulsar el desarrollo y preparación de los candidatos a sucederlos.



Objetivos específicos del plan de sucesión

Plan de Sucesión

Importancia



La importancia del plan de sucesión en la empresa radica en el proceso natural de continuidad (voluntario o involuntario), al cual todas las empresas están sujetas y en determinado momento se enfrentarán.

La **Planeación de la 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.

Dicha planeación es el factor más relevante para prevenir situaciones que puedan afectar, sobre todo, la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la dirección y el control de la misma

Plan de Sucesión

Beneficios del plan de sucesión

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.

Plan de Sucesión

Factores internos y externos que afectan el proceso de sucesión

Factores internos

- Enfermedad
- Muerte
- Retiro inesperado de líderes
- Conflictos laborales
- Intereses personales

Factores externos

- Condiciones del mercado
- Factores económicos
- Oferta de compra / venta



Transferencia de Control



Nuevo líder

Preparar la sucesión es un acto de prevención

Plan de Sucesión

En la economía de Guatemala, el 84% de las empresas en nuestro país son familiares.

Así mismo, estamos conscientes de que el

- El **55%** de las empresas familiares que nacen cada año, **mueren en menos de dos años**
- El **85% de los fracasos** en las empresas familiares se deben más a los **problemas de la familia** empresaria que a los problemas propios de la empresa.

Una compañía que toma decisiones improvisadas y es incapaz de anticipar los cambios...



Empresa inestable

Una compañía que puede demostrar que está preparada para eventos futuros...



Empresa sólida en el mediano y corto plazo

Plan de Sucesión

Características

Características del plan de sucesión

Estratégico

Debe contemplar un análisis futuro de las necesidades y las perspectivas de crecimiento de la empresa.

Comprensible

Debe mostrar la interacción de quien se retira, quien sucede y la empresa.

Factible

Debe basarse en la accesibilidad del retirado y del entorno de la empresa para que pueda realizarse.

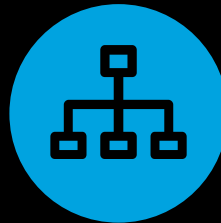
Administrado

Debe ser diseñado e implementado para todos aquellos que toman decisiones críticas.

¿Quiénes deben de contar con un plan de sucesión?

Las personas que deben contar con un plan de sucesión por su relevancia para la operación de la empresa son:

- Director General
- Director de Administración y Finanzas
- Personal estratégico que ejerce control sobre un gran número de empleados o aspectos principales del negocio.



Los líderes tienen que conocer la realidad actual de sus negocios, la forma en que operan, dónde se encuentra el valor, cuáles son sus necesidades, quiénes son sus clientes más importantes y por qué, con el fin de prepararse para un nuevo liderazgo y nuevas estructuras que puedan dar continuidad a sus empresas.

¿Quiénes deben participar en la sucesión?



... el Consejo de Administración juega un papel fundamental en el proceso de sucesión ya que se encarga de la supervisión de la elaboración, desarrollo e implementación del plan.

Una de las funciones elementales de cualquier Consejo de Administración es ***hacer frente a los principales riesgos de negocio*** a los que está expuesta la administración, incluyendo la inevitable pérdida (voluntaria o involuntaria) de los altos funcionarios de la empresa.

El Consejo debe asegurarse que exista un plan de sucesión para todos los puestos clave.

¿Quiénes deben participar en la sucesión?

Responsable

El responsable de la elaboración del plan de sucesión cambia según la estructura organizacional de cada empresa y el puesto clave que requiere la sucesión.

¿El retirado participa en el proceso?

La persona que se retira puede o no participar en el proceso dependiendo las condiciones en las que se presenta la sucesión.



La participación consiste en desarrollar a los candidatos internos, actúan como punto de contacto ente el Consejo de Administración y los posibles candidatos a sucesores.

¿Quiénes deben participar en la sucesión?

Se sugiere que el Consejo de Administración en conjunto con el director de recursos humanos revise el plan de sucesión por lo menos dos veces al año, evaluando lo siguiente:



El Consejo debe evaluar las cualidades y habilidades requeridas en los candidatos identificados y sucesores potenciales, considerando la evolución del mercado, cambios en la estrategia corporativa, plan de negocios.

Participación del Consejo de Administración en el proceso de sucesión

Beneficios

01



Proporciona un marco de referencia que impulsa el desarrollo del sucesor, alineando su liderazgo con la visión y la estrategia de la empresa

02



Proporciona a la persona que se retira, a través de un análisis continuo de los requisitos del trabajo, la oportunidad de ajustar su rol a las condiciones cambiantes del negocio y a las estrategias definidas.

03



Fortalece la relación y el flujo de información entre el Consejo y la administración del negocio, a través del contacto regular que se requiere para analizar a los candidatos.

Participación del Consejo de Administración en el proceso de sucesión

Obstáculos



- Distracciones del Consejo de Administración (considerar como prioritarios otros temas)
Sensibilidad para tratar el tema de sucesión
- Resistencia
- Falta de independencia y experiencia

¿Cómo supera los obstáculos?



- Participación del Comité de Prácticas Societarias en el proceso de sucesión
- Adelantarse a eventos inesperados
- Planeación estratégica

Participación de asesores externos

Son externos todas aquellas personas ajenas a la empresa / familia que “aconsejan” en aspectos empresariales y familiares para la consecución de sus objetivos, llevando a cabo el **proceso de sucesión de manera imparcial, objetiva e independiente**, y que pueden ser los propios consejeros independientes.



El apoyo radica en:

- Lograr una óptima estructura en la empresa
- Resolver problemas en el proceso de sucesión.

Participación de asesores externos

Apoyo

Actividad de familiares involucrados en:

Operación de los órganos de gobierno

- Identificar partes involucradas y entendimiento de la situación familiar y empresa.
- Definición y documentación del proceso de sucesión que involucra: Principios, estructura, roles involucrados, mapa de ruta para implementar el plan, estrategia de entrenamiento para la sucesión, criterios de selección para los candidatos, perfiles para posiciones clave y plan de desarrollo del sucesor).

Operación de la compañía y órganos de gobierno

- Identificación de sucesores
- Evaluar las capacidades organizacionales

Operación de la compañía

- Conducir el entrenamiento del sucesor
- Medir el grado de preparación del sucesor

Actividad desarrolladas por áreas operativas

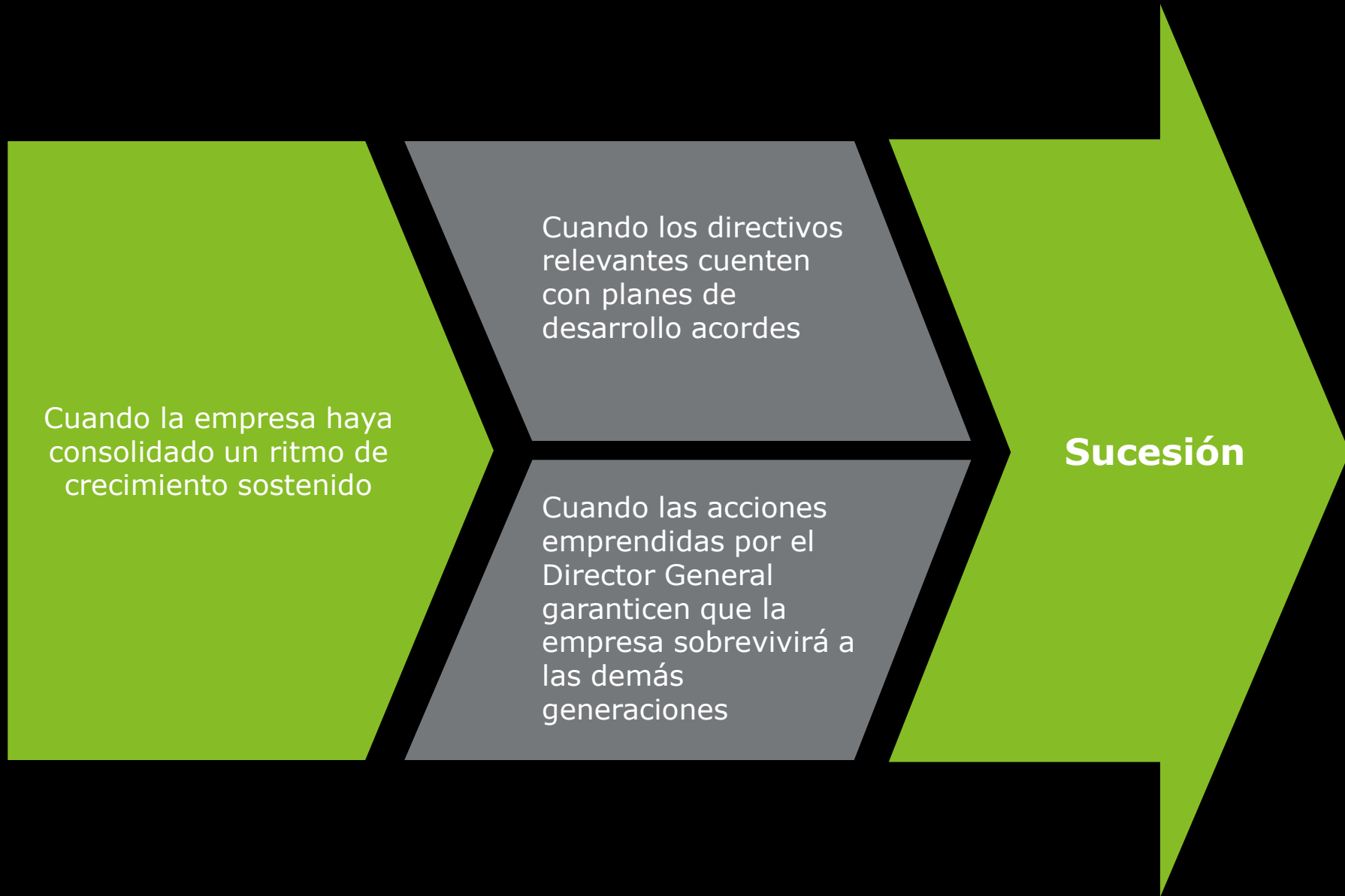
- Diseñar sistema de evaluación organizacional
- Desarrollar materiales para entrenamiento relacionados al Plan de Sucesión

¿Quiénes deben participar en la sucesión?

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.

-
- ¿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?

¿Cuándo está lista la empresa para la sucesión?



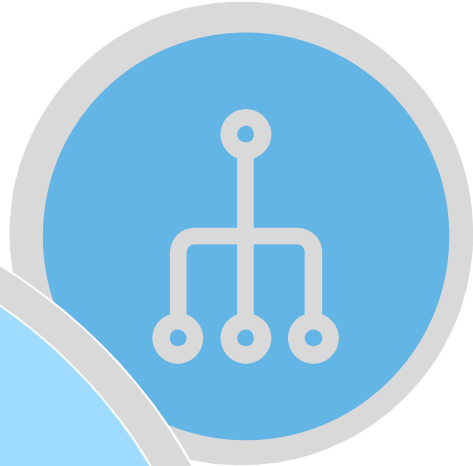
Sucesión exitosa

Aspectos a considerar para la sucesión exitosa



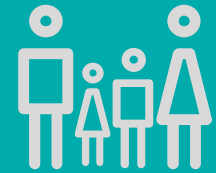
Plan de sucesión

Como apoyo para un eficiente plan de sucesión integral, a continuación se lista una serie de actividades que se deberán concretar en la empresa

- 
- A blue circular icon with a white organizational chart symbol inside, representing a hierarchy with one top node and three bottom nodes.
- Responsabilidades
 - Necesidades del negocio y puestos clave
 - Habilidades y competencias clave
 - Candidatos
 - Desarrollo del plan de candidatos
 - Seguimiento y monitoreo

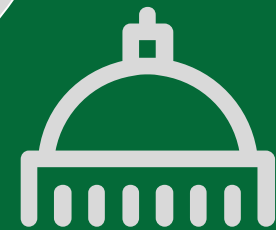
Preparación familiar (empresa familiar)

- Entendimiento de etapas, situaciones y necesidades
- Plan de vida vs. carrera profesional
- Roles de apoyo
- Alternativas para la empresa
- Transición entre generaciones
- Fomentar la convivencia
- Protocolo
- Evaluar al Director General



Preparación de la empresa

- Acciones
- Compartir visión y valores
- Unificar valores corporativos
- Involucrar ejecutivos
- Retención de empleados
- Estructura e institucionalización
- Plan de continuidad de la Dirección
- Plazos para la sucesión
- Resolver conflictos



Desarrollo de sucesores

- Preparación temprana de los hijos
- Padres y mentores
- Rol del mentor
- Futuro del negocio
- Retos organizacionales y estratégicos
- Plan de preparación del sucesor
- Preparación de candidatos
- Apoyo a externos
- Involucramiento de sucesores



Manejo de retirados

- Preparación emocional y financiera
- Tiempo libre
- Objeciones
- Delegar responsabilidades
- Consejero
- Confianza en sucesores



Toma de decisión



- ¿Cuándo?
- Completar la elección
- Plan de contingencia

Planeación fiscal

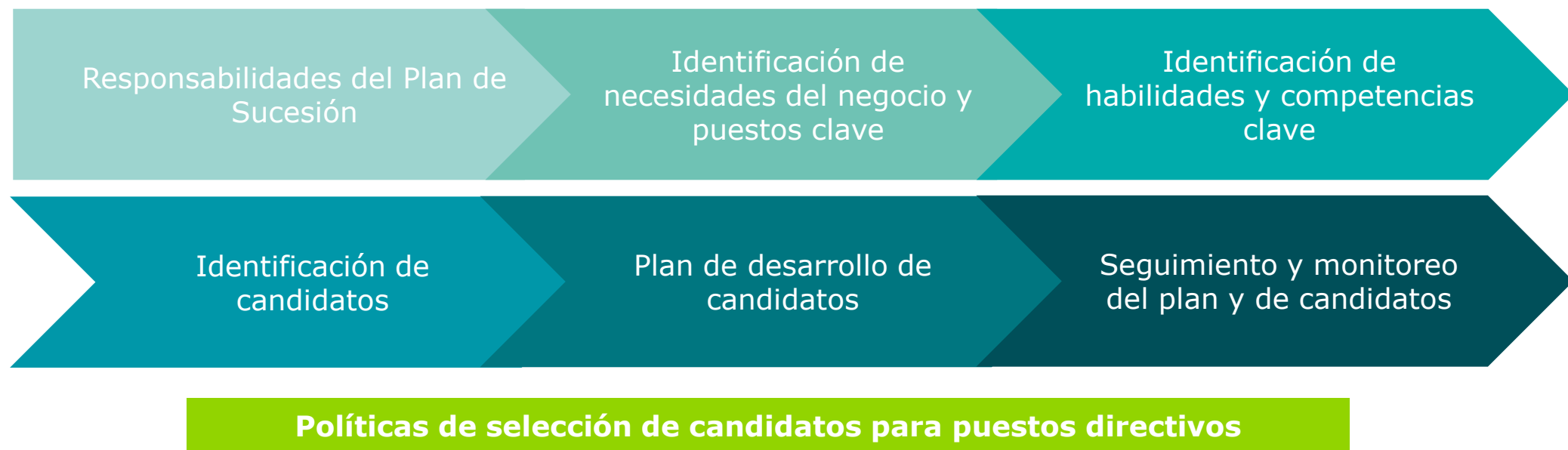


- Regulaciones
- ¿Transferencia de acciones?
- Alternativas financieras
- Plan fiscal

Principios para la elaboración del plan de sucesión

Principios para la elaboración del plan de sucesión

Los principios propuestos para implementar el Plan de sucesión deberán estar basados en la definición de 6 pilares y/o elementos clave e indispensables, para determinar la estructura y forma de desarrollar la sucesión:



Principios para la elaboración del plan de sucesión integral

1

Responsabilidades del Plan de Sucesión

Se describen las responsabilidades de las diversas partes involucradas en la creación e implementación del plan de sucesión integral, que de acuerdo al Modelo de Gobierno Corporativo son:

- Consejo de Administración.
- Director/Gerente General.

2

Identificación de necesidades del negocio y puestos clave

Para poder definir las habilidades y competencias requeridas en cada puesto clave de la empresa así como identificar posibles sucesores que cumplan con el perfil requerido en cada puesto, es indispensable tener claramente definida la estrategia e identificar los puestos clave que deberán lograr el cumplimiento de la estrategia.

3

Identificación de habilidades y competencias clave

En esta parte del proceso se determina por cada puesto clave de la compañía, el listado de competencias y habilidades clave que debe tener el director para cumplir con la estrategia y necesidades del negocio a largo plazo.

Principios para la elaboración del plan de sucesión integral

4

Identificación de candidatos

Una vez descritas las habilidades y competencias clave, se realizarán los siguientes pasos:

- Identificar a los posibles candidatos para cada puesto clave, considerando el siguiente orden:
 - Familiares consanguíneos
 - Familiares no políticos
 - Terceros
 - Empleados de la empresa
- Evaluar el listado de competencias y habilidades requeridas para cada puesto, contra las competencias y habilidades de los posibles candidatos.

5

Plan de desarrollo de candidatos

Una vez identificados los candidatos, se elabora un análisis de brecha entre las habilidades existentes y las requeridas de cada candidato, tanto internos como externos. Con el análisis se desarrolla un plan de capacitación para cada uno de los posibles candidatos internos a suceder en un puesto.

6

Seguimiento y monitoreo del plan de candidatos

En esta parte del proceso se determina por cada área clave identificada de la compañía, el listado de competencias y habilidades clave que debe tener el director para cumplir con la estrategia y necesidades del negocio a largo plazo.

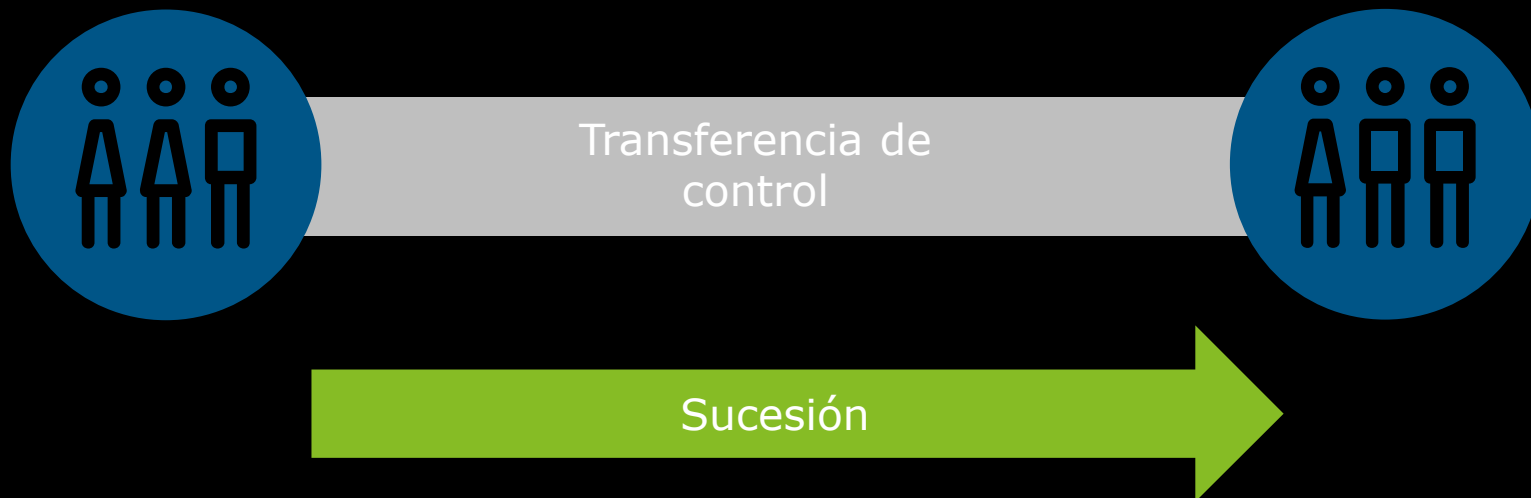
Políticas de selección de candidatos para puestos directivos

Una vez realizados los pasos anteriores, es necesario definir las políticas internas que deberán tomarse en cuenta al momento de designar a un sucesor de un puesto clave.

Sucesión

Conclusión

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.**





Centro de Gobierno Corporativo & Sustentabilidad

Europlaza World Business Center

5ª. Avenida, 5-55 zona 14

Torre IV, Nivel 15

Guatemala

Ciudad, Guatemala

PBX: (502)2384 6500

Deloitte se refiere a una o más Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada de garantía limitada del Reino Unido ("DTTL"), y a su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro es una entidad legalmente separada e independiente. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para una descripción detallada de nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte provee servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión en riesgos, impuestos y servicios relacionados a clientes públicos y privados abarcando múltiples industrias. Deloitte atiende cuatro de cada cinco compañías del Fortune Global 500® a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países brindando capacidades de clase mundial, conocimiento y servicio de alta calidad para hacer frente a los desafíos de negocios más complejos de los clientes. Para conocer más acerca de cómo aproximadamente 245.000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor contáctenos en Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta presentación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta presentación.