



## LA SUCESIÓN EMPRESARIAL

Nº 2010

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas  
Consultor / Gerente

“Todo pasa y todo queda, pero lo nuestro es pasar, pasar haciendo caminos, caminos sobre la mar. Caminante, son tus huellas el camino y nada más; caminante, no hay camino, se hace camino al andar. Al andar se hace camino y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar”<sup>1</sup>.

Las anteriores son algunas estrofas de la famosísima y bien recordada canción Cantares de Joan Manuel Serrat, la cual, si bien tiene un enorme significado en la vida personal de todos los individuos, igualmente es aplicable a la vida empresarial, donde también nos ocurre que “todo pasa y todo queda”. En efecto, las empresas continúan, pero las personas que fueron sus creadores o sus dirigentes pasan, es la ley natural de los ciclos del hombre desde su nacimiento hasta su muerte.

En las empresas, como en las demás acciones humanas, también nos ocurre que los patriarcas, gestores o creadores de actividades de negocios, nos dejan “sus huellas”, como recuerdo del camino empresarial que ellos han recorrido, algunos, muy visionarios, inclusive nos ayudan a avizorar el camino que en el futuro debería recorrerse. Ellos hicieron camino al andar, pero también saben que al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar, dado el cambio y la evolución continua por el avance y progreso de las tecnologías, de los conocimientos, de las invenciones, de los desarrollos científicos, entre otros. Por supuesto, pensamos en empresas exitosas que mejoran y progresan y toman el reto de mantenerse al día en el estado de arte de su

negocio: tecnologías, equipos, conocimientos y habilidades.

En consecuencia, en toda empresa u organización es imperativo el tema de la sucesión, sea privada con ánimo de lucro de carácter familiar o con amplia base de propietarios, o sea privada con fines sociales y diversidad de asociados o partícipes. No se escapa a esta reflexión que las empresas del Estado también requieren tener y crear líneas de sucesión, aunque allí el caso, por razones “políticas”, suele ser más complicado.

Los antecesores le hacen un gran bien a sus empresas y a sus sucesores, dejando un registro documentado del “camino recorrido”, pero, además, sus “luces y sombras” sobre lo que podría ser el camino futuro. Sin embargo, es el sucesor quien, finalmente, decide qué camino tomar, qué riesgos correr y qué logros esperar, dado que el entorno o las circunstancias del negocio, de la clientela o de la competencia se pueden alterar a través del tiempo.

Ahora, la sucesión de una empresa no es una tarea fácil, pues, aunque es deseable emular lo bueno del antecesor, no se puede pretender que otra persona obre igual que quien lo precedió. Buscar una persona con las mismas características del anterior no siempre será buena idea o la mejor idea. Si se definen unas competencias, habilidades y experiencias como prerequisite de un cargo superior, una vez satisfechas, el potencial sucesor puede presentar

---

<sup>1</sup> Canción-poema Cantares de Joan Manuel Serrat de 1969.



otras diversas cualidades o competencias, lo que lo puede volver especialmente interesante.

Ahora, frecuentemente lo mejor es hacer potenciales sucesores desde el interior de la organización, creando para aquellos funcionarios con perfil una carrera profesional interna tal que les permita afianzar el conocimiento de la empresa, sus retos, sus oportunidades y las falencias o carencias, además foguearse en diferentes cargos y poder conocerlos mejor. Llegado el momento de la sucesión, será más fácil saber para dónde mirar en la búsqueda del sucesor.

En las empresas familiares se agrega un grado de dificultad adicional, dadas dos tipos de circunstancias: o los herederos no tienen interés o los que lo tienen, no están suficientemente capacitados o entrenados, lo cual crea roces y motivos de contradicción no sólo al interior de la empresa sino también en el entorno familiar.

En el caso de las familias, cuando no se dispone de un sucesor idóneo, lo mejor es acudir a una gerencia profesional externa, o, al menos, a una Junta compartida con miembros externos a la familia que puedan actuar con independencia y ser el fiel de la balanza, cuando se requiera. Si se cuenta con un código de gobierno familiar, previamente acordado, las cosas se simplifican en el momento de tener que emplearlo para elegir un sucesor, pues ya no se entiende como una

cuestión personal, sino institucional o del gobierno corporativo de la empresa.

Sin embargo, hacer segundos con la perspectiva de ser primeros no es una tarea fácil, es en realidad prescindir de los propios querer para aplicar los saberes y encontrar la persona idónea, con el criterio, la formación y la experiencia necesarias para tomar decisiones y orientar los destinos de la empresa en el presente y hacia el futuro.


Tener un buen segundo, fogueado, formado, con buen criterio y con la “camiseta” de la empresa es realmente un “tesoro”, nadie sabe cuándo y cómo tendrá que recibir el relevo, para continuar con la carrera empresarial.

Ahora, sería ideal contar con varios prospectos, de ser así, dado el momento se elegirá el adecuado, pero, una precaución, no les cree expectativas por que, llegado ese momento, quien no sea nombrado primero, no se quedará siendo un buen segundo, aunque antes lo era.


**Octubre 2020**


## Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

 **Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

 **Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.

Síguenos en:

