

Negocios

COLUMNA

Empresas familiares: cómo planificar una buena sucesión

Completar con éxito su propia sucesión es uno de los actos de mayor trascendencia que un líder puede realizar en su vida, especialmente cuando ese líder ha sido muy exitoso y ha creado una gran obra. Buscar el sucesor apropiado, formarlo y prepararlo para que tome la posta no es una tarea fácil, pero lo que realmente cuesta -según mi experiencia- es entregar el bastón de mando y dejar la gestión en manos de ese sucesor.

Esto es lo que significa completar la sucesión, porque no hay verdadera sucesión sin retiro del líder actual para que asuma el nuevo líder. Aquí vamos a hablar de la sucesión como entrega del mando del máximo ejecutivo de la empresa; es decir, del gerente general. En otro artículo hablaremos de la sucesión como distribución de la propiedad.

En toda institución humana la sucesión es compleja, pero en la empresa familiar lo es aún más, porque a la dificultad de dejar el mando de lo que se es dueño, se une la de encontrar al sucesor adecuado. El estudio de cientos de casos nos indica que esta dificultad aumenta cuando quien entrega el mando es el fundador. Por otra parte,



Jon Martínez E.

Profesor del ESE
Business School,
Universidad de los
Andes

te, muchas veces sucede que la sangre suele nublar la razón y se escoge al sucesor más por sus genes que por sus méritos. Por todo ello, es fundamental planificar bien y con tiempo la sucesión, porque tanto resistirse a ella como elegir a la persona equivocada pueden ser fatales para el futuro de la empresa de la familia.

Una buena planificación de la sucesión comienza por entender que ésta no es un acto o evento que ocurre en un momento, sino un proceso que toma tiempo, muchas veces varios años. Como nos decía un destacado empresario español, "la sucesión no es como sacar una foto, sino como filmar una película". Así, la analogía nos dice

que "hay que grabar, editar, volver a filmar una escena, editar otra vez, hasta que la película queda bien". Al ser un proceso que toma años, es importante planificarlo bien y el peor enemigo es la improvisación.

Es fundamental que el propio fundador o líder actual tome la iniciativa y lidere el proceso de sucesión. Si éste se resiste, es muy difícil que el proceso tenga éxito. Los cónyuges, hijos, ejecutivos y asesores pueden ayudar, pero es el líder actual quien debe enfrentarse a sí mismo y, por el bien de la empresa y la familia, tomar un rol activo en este proceso.

Sin embargo, si bien el líder actual debe enfrentar el retiro, este no es a los "cuarteles de invierno". El ideal es que deje la gestión del día a día, pero pase a encabezar el gobierno corporativo. En otras palabras, que deje la gerencia general y pase a la presidencia del directorio. Para ello es importante que el directorio esté bien constituido -con miembros de la familia y externos independientes- y que utilice las mejores prácticas de gobierno corporativo. Ese directorio será el encargado de evaluar al nuevo líder, pero también de apoyarlo para que le vaya

"Es fundamental que el propio fundador o líder actual tome la iniciativa y lidere el proceso".

bien, en beneficio de la empresa y la familia.

Otro factor clave en una buena sucesión es que no importa lo grande que sea la empresa, el líder actual debe procurar traspasar al sucesor no sólo activos que conforman un negocio, sino un legado de valores y un sueño o proyecto empresarial que lo inspire y motive.

Por otra parte, es muy recomendable coordinar la sucesión en la gestión o liderazgo de la empresa con la sucesión en la propiedad. Es importante que ambas sean entregadas en vida, no sólo para eludir el oneroso impuesto de herencia, sino también para que el nuevo líder pueda contar con el respaldo de la propiedad. Una secuencia aconsejable es entregar el mando primero, y unos años después -cuando el nuevo líder haya demostrado su capacidad- apoyarlo con propiedad para consolidar su liderazgo.

Para terminar, es crucial recordar que las estructuras y planes son importantes, los asesores pueden ayudar y una nueva generación dispuesta y preparada es esencial. Pero todo comienza con un líder que se enfrenta a su propia resistencia y hace que la sucesión realmente ocurra.



Desafíos en la Gestión del Agua

El incremento de la demanda del recurso hídrico ha convertido al agua en un factor limitante al crecimiento económico en Chile. Por ello, es cada vez más importante lograr una asignación que maximice el beneficio social neto derivado del uso de este recurso, asegurando que no exista una asignación alternativa en la cual se puede beneficiar a un usuario, sin perjudicar a los demás usuarios.

En Chile el agua tiene un uso mayoritariamente (85%) no consuntivo en la generación hidroeléctrica, mientras que su uso consuntivo está dominado por el riego (73%). El 12% de las extracciones totales de agua son industriales, representando la minería y el suministro de agua potable 9 y 6%, respectivamente.

Diversos marcos legales han intentado normar la asignación de agua, siendo el código de 1981 hoy vigente, el que establece la reasignación de este recurso mediante la libre transferencia de los derechos de aprovechamiento (DAA).

El precio establecido en el mercado de los DAA y su po-

Es imperativo completar el Catastro Público de Aguas y generar un mecanismo revelador de precios, y es críticamente prioritario lograr una gestión integral del recurso hídrico.

sibilidad de venta obliga a los usuarios a internalizar costos asociados a la escasez, incentivando un uso más eficiente. Al enfrentar un mercado de derechos de aprovechamiento, es posible reasignarlos cuando los usos alternativos tienen un valor mayor al uso actual. Esto permite reducir restricciones al desarrollo producto de la escasez, al mejorar la eficiencia de uso y su asignación.

Este mecanismo de asignación ha generado beneficios económicos significativos para el país, pues ha fomentado la inversión en proyectos productivos, los cuales pueden contar con seguridad jurídica al amparo del Código del 1981. Sin embargo, existen problemas que merman su efectividad, en el corto y largo plazo: tanto por la asignación de derechos, como por la protección del capital natural contenido en los ecosistemas. Es imperativo completar el Catastro Público de Aguas y generar un mecanismo revelador de precios. Y es críticamente prioritario lograr una gestión integral y sustentable del recurso hídrico con el objeto de asegurar/incrementar su abastecimiento, evitando limitantes actuales y futuras al crecimiento del país, y protegiendo los ecosistemas que dependen y generan este vital recurso.

Guillermo Donoso
Profesor Titular
Departamento de
Economía Agraria P.
Universidad Católica
de Chile

Nobel de Economía augura revolución política tras crisis en UE

Las crisis fiscales suelen desencadenar revoluciones políticas, y eso es lo que probablemente pasará en Europa debido a su crisis de deuda soberana, dijo ayer el premio Nobel de Economía 2011, Thomas Sargent, en Taipei. "Y por revolución quiero decir un nuevo diseño de la Constitución, sobre quién elige qué y cuándo", manifestó Sargent, durante una conferencia titulada: "La economía mundial bajo la crisis europea".

Acotó que en el caso europeo no es fácil predecir la forma que tomará la revolución, pues probablen-

te adoptará diversos tipos dependiendo de cada país, debido a que "existen grandes desacuerdos e intereses muy diferentes entre las democracias europeas".

A su juicio, la crisis europea ha causado un "daño genuino" a la economía mundial, "ya que ha inyectado grandes cantidades de incertidumbre económica derivada de la incertidumbre política".

Estimó que la tercera ronda de flexibilización cuantitativa (QE3) adoptada por Estados Unidos impulsará una mejora de la economía mundial. ●

CRONOGRAMA DE LICITACIÓN

PROYECTO: "Construcción Red de Alcantarillado Público Población Sor Teresa, La Calera"
Etapa Construcción, Código BIP N°30084213-0
Financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R.) 2012

1. LICITACIÓN: "CONSTRUCCIÓN RED DE ALCANTARILLADO PÚBLICO POBLACIÓN SOR TERESA, LA CALERA"

MANDANTE: Gobierno Regional Región de Valparaíso.

UNIDAD TÉCNICA: I. Municipalidad de La Calera

FINANCIAMIENTO: FNDR 2012

PORTAL mercadopublico.cl: Jueves 13 de septiembre de 2012

VISITA A TERRENO: Viernes 28 de septiembre de 2012 a las 12:00 hrs. en las oficinas de la I. Municipalidad ubicada en Avda. Marathon N° 312 oficina SECPLA, comuna La Calera.

CONSULTAS Y ACLARACIONES: Se recepcionarán por escrito a través del Portal de mercadopublico.cl hasta las 20:00 hrs. del día martes 02 de octubre de 2012.

RESPUESTAS A CONSULTAS: Lunes 08 de octubre de 2012, desde las 13:00 hrs. a través del portal de mercadopublico.cl

CIERRE ELÉCTRONICO: Jueves 18 de octubre de 2012, a las 13:00 hrs.

**EDUARDO MARTINEZ MACHUCA
ALCALDE
I. MUNICIPALIDAD DE LA CALERA**

EN ALIANZA CON



MEDIA PARTNER

