

FORMAR AL SUCESOR: UNA PROBLEMÁTICA COMUN A NUMEROSAS EMPRESAS, ENFOCADA DESDE LA RESOLUCIÓN DE CASOS EN DONDE NO HUBO UNA PLANIFICACIÓN DEL RELEVO Y UNA ALTERNATIVA PARA TRANSITAR ESTE CAMINO MINIMIZANDO EL CONFLICTO.

La transferencia del mando, en la carrera por la supervivencia y el desarrollo de una empresa familiar ya establecida

Cuando revisamos la historia de exitosas empresas familiares de la región, con las cuales nos hemos relacionado, ya sea como clientes o proveedores, son muchos los ejemplos que podemos traer respecto de negocios que se vieron obligados a transitar por el sinuoso camino de la reconversión o adaptación ante la salida o el retiro del socio fundador, o de uno de los socios, o el alejamiento del director o administrador, de la mano de quien obtuvieron sus mayores logros.

¿Es posible plantear un camino “seguro” hacia la transferencia de mando?

En este informe abordamos el rol de la consultora como formadora y guía de los continuadores en la dirección, brindando el acompañamiento que el nuevo líder ha de necesitar para afianzarse en su puesto y asegurar de esa forma, la continuidad del negocio. Lo hacemos analizando desde la confidencialidad información que surge de casos de empresas que se acercaron a nuestras oficinas con una problemática común a muchas PyME desarrolladas: **el retiro o la ausencia del padre fundador.** >>>>

Dossier >>>

EL ROL DEL CONSULTOR:

En reiteradas oportunidades detectamos en nuestros interlocutores un profundo desconocimiento acerca de cuál es nuestro trabajo como Consultores en Operaciones. Podemos abreviar contando que somos “especialistas en solucionar problemas empresariales”, pero no es solo ante conflictos o circunstancias adversas que solemos involucrarnos en la gestión de la empresa. Lo hacemos cuando debemos ayudar a tomar mejores decisiones y/o construir las capacidades internas requeridas para generar resultados repetibles

A continuación traemos un extracto de un informe publicado en la revista **Harvard Business Review** de Latinoamérica, llamado “**El Segundo al Mando: El incomprendido rol del Director de Operaciones**”, donde se explican los roles que suelen desempeñar en las grandes corporaciones los Directores de Operaciones (COO) para ilustrar lo que consideramos sería el equivalente a la función que, como expertos externos podemos ejercer trabajando junto a la dirección de la empresa. >>>>



Hasta el más hábil negociador puede intentar sin éxito, después de fundar y llevar adelante su empresa sin mayores inconvenientes, dirigir la mirada de sus hijos o familiares, herederos naturales a la dirección del negocio, hacia los mismos objetivos. Inculcar la visión, los valores y los conocimientos que fueron forjadores de los cimientos de la empresa no siempre resulta una tarea sencilla. Las diferencias generacionales, conjugadas con distintos factores emocionales y la dificultad para poder separar las cuestiones profesionales de las familiares, suelen ocasionar que, incluso cuando el empresario se ha planteado como una prioridad la planificación de esta sucesión, la continuidad del desarrollo de la empresa peligre ante la ausencia del líder.

Cuando la falta de previsión pueden poner en peligro la continuidad de la empresa

Las empresas a las cuales nos referimos se encontraban totalmente afianzadas cada una en su plaza y contaban con una importante trayectoria. Las respectivas direcciones habían estado a cargo de los socios cuyos hijos desempeñaban diferentes funciones dentro de las áreas de ventas, cobranzas o atención al público, sin involucrarse en cuestiones estratégicas para la gestión de la empresa. Tras el retiro o la desaparición de los socios que ejercían el

control de las empresas, sus familias se encontraron ante la incertidumbre producida por el desconocimiento acerca de su situación económica, su estado patrimonial, la relación con los otros socios, los acuerdos que existían entre ellos y la gestión del negocio.

Una vez decididos a hacerse cargo de la gestión de la empresa, cada uno solicitó informes y detalles económicos y financieros para evaluar la situación. Allí aparecieron todo tipo de interrogantes y amenazas, algunos reales otros simples fantasmas surgidos de la confusión o especulación: la solvencia de las empresas, la credibilidad de la información suministrada por otros socios o administradores, la capacidad de los herederos para continuar con la empresa y hacer frente a la situación y se generaron enfrentamientos entre socios o incluso familiares.

Grupo GC llevó adelante, para cada uno de los casos, la valuación de las empresas en marcha, asesorando a los socios para que pudieran llegar a un acuerdo y condujo, en uno de los casos, las negociaciones vinculadas con el proceso de disolución de la sociedad y la creación de una nueva empresa. Entre las tareas desarrolladas se realizaron exhaustivas revisiones de documentos y contratos vigentes, revisiones de cuentas, recuentos y valuaciones de activos y la determinación de los valores llave. Desde ese entonces, continúa acompañando a los sucesores en su

crecimiento, asesorando en diferentes aspectos de la gestión como por ejemplo: análisis estratégico, diseño organizacional, control de inventarios, desarrollo de política de precios..

El trabajo realizado por nuestro equipo, no solo hizo posible un acuerdo entre las partes que permitió que las empresas continuaran brindando los productos o servicios prestados, sino que contribuyó a potenciar las habilidades de los nuevos directores permitiéndoles afianzarse en su crecimiento, garantizándole a cada uno de los integrantes de las nuevas sociedades la transparencia en la información relativa a los resultados de su gestión.

La base sobre la cual se funden los cimientos de esta estrecha colaboración y la sinergia entre el equipo de Grupo GC y la empresa no es otra que la combinación de calidad profesional (contamos con el personal mejor capacitado para realizar cada una de las tareas encomendadas), la experiencia adquirida tras años de desempeño trabajando para empresas de diferentes rubros en todo el país y la cercanía: estamos en Tandil, conocemos la plaza y la problemática de las empresas de nuestra ciudad y nos encontramos vinculados a diversos sectores de la actividad local, por lo que podemos lograr una comunicación más efectiva con nuestros clientes.

Es mejor prevenir...

Si bien es imposible adivinar el futuro, hay formas de minimizar el impacto que la ausencia del líder pueda generar y allanar el camino a los potenciales sucesores, sean o no parte de la familia, formalizando y estandarizando procesos, registrando debidamente la información relativa a todas las operaciones de la empresa y comprometiendo en la gestión a las personas adecuadas, brindándoles apoyo y asistencia a fin de capacitarlas para determinar los roles que cada una podría desempeñar en el futuro. Localizar las causas de los problemas, diseñar soluciones posibles e integrales y lograr que los

miembros de la organización se involucren, integren y capaciten para implementar adecuadamente aquellas mejoras, constituyen la competencia distintiva entre las prestaciones de servicios profesionales de **GRUPO GC**.

Entre los servicios prestados a empresas que desean potenciar a los nuevos líderes se encuentran: **Asesoramiento Estratégico, Diseño Organizacional y Análisis de rentabilidad**.

El Asesoramiento estratégico comprende el asesoramiento a nivel directivo a cargo de expertos de **GRUPO GC**, con el objeto de determinar la situación actual del nego-

cio y establecer los pasos estratégicos aconsejables.

Incluye: revisión de la visión y misión; intención estratégica y directrices; posicionamiento; contexto de negocios; análisis de alternativas de negocio; reenfoque hacia productos/servicios o segmentos más productivos; agenda estratégica general y funcional; desarrollo corporativo y análisis de creación de valor añadido de la empresa.

Si el lector desea obtener más información acerca de las aplicaciones y los resultados esperados lo invitamos a visitar nuestra web **www.grupogc.com.ar**

Dossier >>>

EL ROL DEL CONSULTOR:

Como el Ejecutor.

Uno de los roles de un COO es liderar la ejecución de las estrategias desarrolladas por el equipo de alta dirección. Es simplemente una concesión a la complejidad y al alcance del trabajo actual de un Director, con sus numerosos compromisos externos.

Como el Agente de Cambio.

Al igual que Microsoft cuando contrató a Kevin Turner, algunas empresas nombran un COO para liderar un imperativo estratégico específico, sea una transformación, un

cambio organizacional importante o una expansión rápida., o la implementación de nuevos procesos o mejoras en los existentes.

Como el Socio.

En ocasiones, el Director simplemente es el tipo de persona que trabaja mejor con un socio. Esto puede conducir a lo que ha sido llamado el modelo de “dos en uno” y es similar a lo que los autores David Heenan y Warren Bennis han denominado “coliderazgo”.

Como el Mentor.

Algunas empresas traen a un COO para hacer de mentor de un Director joven e inexperto (muchas veces un fundador o su sucesor). Una nueva

compañía en rápido crecimiento podría buscar un conocedor del sector, con experiencia, sabiduría y una amplia red, para desarrollar tanto al Director como al negocio emergente.

Como la Otra Mitad.

Una empresa podría incorporar un COO no como mentor, sino como complemento, para contrastar la experiencia, el estilo, la base de conocimiento o las preferencias del Director.

