

# Diseñe un protocolo de sucesión y evite una lucha de poderes

**BOGOTÁ.** Aunque las compañías más grandes y tradicionales del país tienen una hoja de ruta para hacer el traspaso del poder a las siguientes generaciones, todavía hay muchos que no han considerado planear cómo realizar este proceso. Definir con tiempo un protocolo de sucesión es una de las prioridades que deben tener todas las empresas familiares.

Un protocolo de sucesión es un contrato entre familiares y socios de una empresa en el que se dice cómo actuar para que los hijos de estos tomen el control de la compañía cuando llegue el momento. Este señala cómo se deben dar las relaciones económicas entre la familia, y ayuda a resolver las controversias que puedan surgir.

Según un trabajo de **Melquicedec Lozano** de la *Universidad Icesi*, la importancia del protocolo se resume en cinco puntos: reduce la posibilidad de conflictos, tiene criterios para actuar en caso de que ocurran, define las políticas de la planeación estratégica, encamina los intereses de la empresa y la familia para que sean conjuntos, y ayuda a mantener los afectos familiares.

“Empresas familiares grandes de Colombia, como la de **Arturo Calle** o la de **Luis Carlos Sarmiento**, tienen protocolos muy bien definidos y que les han ayudado mucho. Las organizaciones serias se han preocupado por el tema y han creado documentos familiares”, señaló **Carlos Rodríguez**, consultor experto en empresas.

¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de hacer un protocolo de sucesión?

Lo primero es la separación entre los asuntos familiares y los de la empresa. Esto tiene también que ver con la definición de los roles de cada persona en la firma y las responsabi-

lidades que deberá asumir cuando quede constituida la nueva administración.

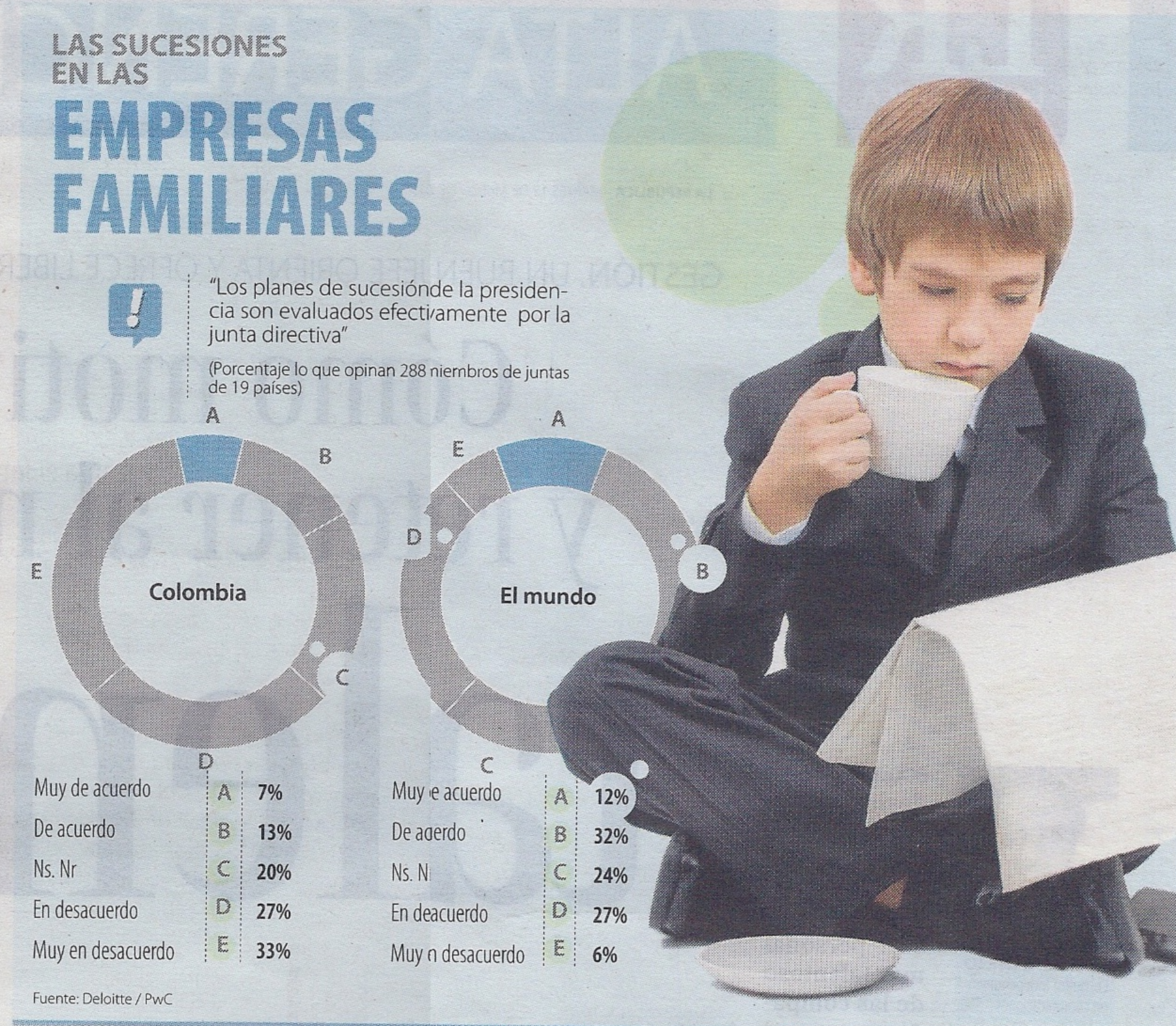
El segundo punto, y tal vez uno de los más importantes, es la definición del nivel profesional que deben tener los miembros para poder asumir el mando. Los herederos que tienen buena formación académica, las condiciones y los conocimientos para asumir un cargo gerencial, son los que deben tener la prioridad.

Según una encuesta hecha por *Pricewaterhouse Coopers* a casi 2.000 dueños de empresas familiares en 30 países del mundo, la mayoría de ellos (41%) piensan hacer la sucesión de su negocio a la generación siguiente. Sin embargo, lo que llama la atención es que en segundo lugar de las respuestas está la opción de pasar la propiedad sobre la empresa, pero traer a otros profesionales del negocio (25%). Eso demuestra la importancia que el factor experiencia debe tener a la hora de pensar en la sucesión.

No hay un consenso entre los expertos respecto a cuánto tiempo debe tomar un proceso de sucesión. Para **Michael Rossen**, gerente del centro de gobierno corporativo de *Deloitte Internacional*, este debe llevarse a cabo en mínimo tres o cuatro años, en los que se deberá trabajar en resolver los problemas familiares y entrenar al sucesor en cómo manejar la organización.

“De todas formas no hay un tiempo determinado. Eso depende de las personas y las posiciones que vayan a quedar ocupando. Además hay que tener en cuenta el interés de los hijos en la organización y su educación. Tiene que considerarse un paquete completo”, aseguró **Rossen**.

“En empresas como el *Grupo Ardila Lülle* o las de los **Santo Do-**



**mingo** los herederos tienen muchos años de formación y por lo tanto una toma de conciencia de lo que necesita la organización en el mercado. No se puede establecer un tiempo exacto para la sucesión, pues todo depende de la visión que se tenga”, afirmó **Rodríguez**.

La importancia de los protocolos de sucesión tiene que ver con una planeación para la supervivencia de una empresa a largo plazo. Muchas compañías grandes se han acabado a causa

de a mala gestión de quienes quedan al frente, pero sobre todo por las pugnas de los herederos en caso de muerte del dueño de la empresa.

“Realmente el objetivo primordial de los protocolos es definir cómo se deben resolver las pelias y evitarlas. En Colombia se han tenido casos en los que ese tipo de asuntos llevaron a la destrucción del negocio”, concluyó **Rodríguez**.

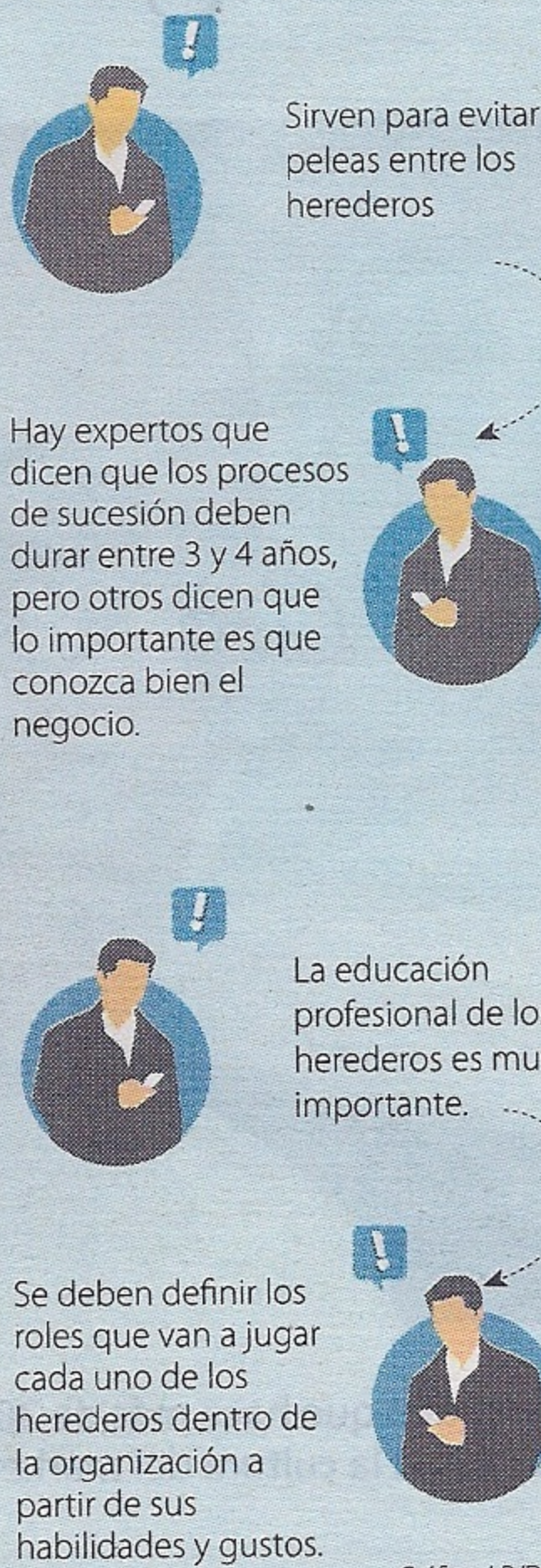
CAMILO GIRALDO GALLO  
cgiraldo@larepublica.com.co

## Cómo piensan hacer la sucesión en el mundo

Cifras porcentuales



## La importancia de los protocolos de sucesión



**CARLOS RODRÍGUEZ**  
CONSULTOR EXPERTO EN EMPRESAS

“Empresas familiares grandes de Colombia, como la de **Arturo Calle** o la de **Luis Carlos Sarmiento**, tienen protocolos muy bien definidos y que les han ayudado mucho”.



**MICHAEL ROSSEN**  
GERENTE DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE INTERNACIONAL

“No hay un tiempo determinado para la sucesión. Depende de las personas y las posiciones que vayan a ocupar. Hay que tener en cuenta el interés de los hijos y su educación”.

## Juntas del país miran menos la sucesión

De acuerdo a una encuesta adelantada por la firma *Deloitte* en todo el mundo, las juntas directivas colombianas han puesto menor atención a los planes de sucesión que en el resto del mundo. Según los datos arrojados por el estudio, 33% de los miembros de juntas del país dijeron no estar de acuerdo en que el tema de la sucesión fuera adecuadamente trabajado por la junta directiva. En contraste, en el resto del mundo esa cifra es de solo de 6%, mientras que los que están de acuerdo con la afirmación a nivel global son el 32%. Por el lado de Colombia, solo el 13% estuvo de acuerdo y el 7% muy de acuerdo. En el país hace falta poner más atención a la sucesión.



**SÍGANOS EN:**  
[www.larepublica.co](http://www.larepublica.co)

Con más información sobre los protocolos de sucesión y las mejores prácticas para hacer que su empresa perdure en el tiempo



## 33 POR CIENTO

DE LOS EJECUTIVOS CREE QUE NO SE HABLA DE PLANES DE SUCESIÓN CON LA DEBIDA FRECUENCIA

## 41 POR CIENTO

DE LOS DUEÑOS DE EMPRESAS DEL MUNDO PIENSAN PASAR LA GERENCIA A SUS HEREDEROS