PLAN DE SUCESIÓN GERENCIAL PROPUESTO EN ATENCIÓN A REGLAS DE JUEGO PREESTABLECIDAS ENTRE SOCIOS DE COIN LTDA.

IVETTE MARY KERTZNUS ARROYAVE
ELIZABETH VINASCO ARANGO

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración

Director del Trabajo de Grado:
MELQUICEDEC LOZANO
Director de Investigaciones y Proyectos Especiales
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
JUNIO 7 DE 2011

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN....6

ABSTRACT....7

INTRODUCCIÓN....8

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....10

2. OBJETIVOS....13

2.1 OBJETIVO GENERAL....13

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS....13

3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN....14

4. REFERENTES TEÓRICOS....17

4.1 ALGUNOS CONCEPTOS DE VISIÓN EMPRESARIAL....18

4.2 FUNDAMENTOS PARA ELABORAR LA ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO DE SOCIOS....19

4.3 SUCESIÓN GERENCIAL....20

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN....25

5.1 GRUPO FOCAL 1: REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN....25

5.2 GRUPO FOCAL 2: REGLAS DE JUEGO ENTRE SOCIOS....28

5.3 GRUPO FOCAL 3: SUCESIÓN GERENCIAL....28

6. PROPUESTA PARA FUTURA IMPLEMENTACIÓN....31

6.1 VISIÓN EMPRESARIAL....31

6.2 REGLAS DE JUEGO ENTRE SOCIOS....32

6.3 COMPONENTES Y RELACIONES DE LA SUCESIÓN GERENCIAL....37

6.3.1 Puntos Claves del Plan 38
6.3.2 Perfil del Cargo de Gerente General (Guía) 42
7. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES 44
8. CONCLUSIONES 45
9. RECOMENDACIONES 48
10. APORTES 49
11. VALOR AGREGADO 50
BIBLIOGRAFÍA 51
ANEXOS 53

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Organigrama 16

Figura 2. Esquema del Marco Teórico 17

Figura 3. Modelo 3 círculos adaptado 21

Figura 4. Protocolo de Socios 28

Figura 5. Redefinición de la Visión 31

Figura 6. Contenido básico del Protocolo 33

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Principales Resultados Financieros años 2006 a 2010 53

Anexo 2. Resultados Financieros más impactantes períodos 2006 a 2010 54

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es diseñar un plan tentativo de sucesión gerencial para COIN LTDA. “Construcciones Industriales Limitada”.

El principal resultado obtenido, además de elaborar el plan, fue la concientización de los tres socios de la compañía analizada, en cuatro aspectos fundamentales, a saber: el primero, referente a la reformulación de la visión del futuro de la empresa; el segundo, reconocimiento de unas reglas de juego básicas entre socios, para el mejor entendimiento entre ellos y la toma de decisiones encaminadas a superar los problemas que enfrenta actualmente la empresa; el tercero, aceptar que el proceso del relevo gerencial o cambio generacional en la dirección puede realizarse, con mayores posibilidades de acertar, si se rige por un plan de sucesión gerencial, como el desarrollado en esta investigación; y el cuarto, avanzar en el cambio de paradigma que tienen los socios, sobre la imposibilidad de diseñar un plan estratégico, por ser, según ellos, una empresa “*sui géneris*”.

Se ha identificado, con respecto a la empresa, que atraviesa por un momento crítico, dada la confluencia de dos circunstancias difíciles de manejar simultáneamente, como son: pasar por un ciclo de madurez, enfrentando los problemas inherentes a ese período, y que los socios hayan llegado a su etapa de avanzada edad, sin procurar, hasta ahora, un relevo generacional sin traumatismos en la gerencia de la empresa.

Palabras claves: visión empresarial; protocolo de socios; plan de sucesión gerencial; relevo generacional ejecutivo; gerencia general

ABSTRACT

The objective of this research is to design a tentative management succession plan for COIN LTDA. “Construcciones Industriales Limitada”.

The main result, in addition to developing the plan, was the awareness of the three partners of the analyzed company, in four basic aspects, namely: the first, concerning the reformulation of the company’s future vision; the second, recognition of basic game rules between partners, for better understanding each other and making decisions to overcome the company’s currently facing problems; the third, to accept that the leadership’s management relay process or generational change can be with greater right being chance, whether it is governed by a management succession plan, as the developed in this research; and the fourth, advance in the partners’ paradigm change on the impossibility of design a strategic plan because, they say, it’s a "sui generis" Company.

Concerning the company, has been found it’s undergoing a critical time, given the confluence of two simultaneously handle difficult circumstances, such as: go through a maturation cycle, facing the problems inherent to this period, and partners have also already reached their old age stage, without trying, so far, a generational change without trauma in the management of the company.

Key words: business vision; partners’ protocol; management succession plan; executive generational relief; general manager

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración en la Universidad ICESI, se desarrolla de conformidad con el reglamento estipulado para tal efecto, tomando la opción de "una investigación aplicada en la que presente un problema real de una organización y elabore una propuesta de solución a implementar", el cual aplica al problema de la sucesión gerencial en la empresa COIN LTDA. "Construcciones Industriales Limitada".

La preparación para el reemplazo del gerente de una empresa es una situación que todas las organizaciones deben afrontar. Para las pequeñas y medianas empresas no es una tarea sencilla, teniendo en cuenta que la mayoría de las directrices, estrategias y decisiones importantes generalmente se concentran en una sola persona. Como dice Christensen (1976), se estima que entre un 70% y 90% de las pymes fracasan en la previsión y preparación de los directivos para la próxima generación. En el mismo sentido, "con mínimas diferencias entre naciones, las estadísticas muestran que a escala mundial, las firmas controladas y manejadas por familias constituyen casi el 80% del universo empresario" y sobre la mortalidad dicen "pero también ponen en evidencia un dato aterrador: su tasa de mortalidad es altísima, por cuanto de cada 100 que se crean solo 30 sobreviven a la segunda generación, 15 a la tercera y apenas 4 a la cuarta." (Gestión, 2003, p.55).

En las empresas cuando se plantea la necesidad de relevar al Gerente General, en la mayoría de los casos, se convierte en un severo problema de toma de decisiones, generando un clima de incertidumbre entre los dueños. Esta situación se replica en muchas empresas sin importar su tamaño ni su conformación accionaria, haciendo énfasis que a COIN LTDA., se le puede asimilar y aplicar las técnicas de administración de las empresas familiares, en lo referente al plan de sucesión gerencial, puesto que se observa que los 3 socios (por partes iguales sin ser consanguíneos entre sí) le dan un manejo a la toma de decisiones de este tipo, como si fuera una empresa familiar.

Se encontraron dos corrientes para definir una empresa familiar; una se fundamenta en si tiene una familia o un socio la mayoría de la propiedad de las acciones de la compañía (perspectiva desde el control de la propiedad), como señalaron Gaitán y Castro (2001), y la otra afirma que una empresa familiar es aquella en la cual una familia o un socio tiene el poder de controlar la administración, es decir, de nombrar al gerente general (perspectiva del control de la administración), según lo postulado por Marín (2002).

Según la segunda corriente, en COIN LTDA., un socio representa el 66.66 % (33.33 % que le pertenece y otro 33.33% de otro socio que vive fuera del país, quien le ha dado poder para representarlo), con lo cual tiene el poder para designar al gerente.

COIN LTDA. es una pyme del sector metalmecánico, ubicada en el municipio de Yumbo, que durante 42 años ha tenido liderazgo en la fabricación de equipos industriales, y cuenta con una planta donde laboran aproximadamente 75 personas (incluyendo contratistas internos). La dirección de la empresa ha estado durante toda su existencia en cabeza de uno de los socios fundadores. Con el presente proyecto se busca diseñar un plan de sucesión gerencial definiendo las reglas de juego de los socios.

Para la recolección de la información se utilizaron como fuentes primarias la Junta de Socios y los empleados de COIN LTDA., a través de grupos focales. Las fuentes secundarias se obtuvieron de los documentos de la empresa, la página web, libros, folletos, periódicos, revistas, papeles, entre otros. El enfoque es cualitativo y “se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones”. (Hernández, 2003, p.6).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En COIN LTDA., desde sus inicios, dos de sus tres socios están al frente de la dirección, en los cargos de mayor jerarquía en la organización: Gerente General y Subgerente. Teniendo en cuenta la edad de estos ejecutivos (71 y 76 años respectivamente), el deterioro de los resultados financieros en los últimos dos años (Ver anexos 1 y 2), y la manifestación del actual gerente de su deseo de retirarse, han llevado a la Junta de Socios (máximo órgano de dirección), como respuesta a esta situación que se generó de forma espontánea, a plantear la necesidad de analizar la transición en el mando directivo de la empresa y estructurar las primeras reglas del protocolo de socios para hacer efectivo el plan de sucesión gerencial, el cual podrá contribuir también para el relevo de los demás directivos de la empresa (Gerencias Administrativa y Financiera, Producción, e Ingeniería y Ventas), de tal forma que se garantice la continuidad de la compañía y sus futuros buenos resultados.

El problema reside en que no están definidas las reglas de juego entre los socios para enfrentar este cambio. En consecuencia, la necesidad de plantear la realización del plan de sucesión gerencial surge a raíz de las siguientes situaciones:

COIN LTDA. ha estado dirigida por uno de los 3 socios, quien llegó a conocer el negocio ampliamente, en las partes operativa, comercial y administrativa, demostrando indudablemente que tuvo éxito, pues la empresa ha sobrevivido durante su existencia de cuarenta y dos (42) años; pero en la actualidad se padecen algunos inconvenientes que requieren atención y solución de inmediato, como son: primero, el tiempo que dedican a la empresa los socios directivos es limitado (actualmente no atienden tiempo completo); segundo, sus recursos económicos son escasos y, tercero, descuidan o minimizan el uso de técnicas administrativas, financieras, de mercadeo y de producción, para mejorar las prácticas gerenciales, utilizadas por empresas similares, lo cual limita el potencial del crecimiento del negocio.

-COIN LTDA., al igual que muchas de las empresas constituidas legalmente en Colombia, no tienen implementado, ni definido, el plan de sucesión para los cargos más altos de la jerarquía administrativa, llevando a la mayoría a desaparecer con la primera generación de propietarios fundadores, como señalaron Gaitán etal. (2001). Además de lo anterior, se ha encontrado que las principales causas del problema son:

-Carencia en la dirección de la empresa de una visión para el futuro de la sociedad, es decir, no se planea estratégicamente en general, ni se planifica la continuidad de la empresa (supervivencia) en particular.

-La característica principal de la empresa es que no trabaja mediante un sistema de producción en serie, sino por proyectos (bajo pedido), justificando seguramente en parte, la causa anterior (no planear), pero de todos modos, existen maneras de pronosticar aceptablemente los posibles contratos para obtener el nivel de ventas (ingresos) requeridos cada año, y así poder soportar la carga de los costos fijos (elevados) y los costos variables que precisan disponer en forma permanente para las ofertas a los clientes y, finalmente obtener utilidades aceptables.

-La competencia internacional actual de empresas de Brasil, China e India, con mejores precios y menores tiempos de entrega está ganando negocios que tradicionalmente los contrataban con COIN LTDA.

El efecto de la situación encontrada es uno solo, pero muy importante y preocupante: la rentabilidad de la empresa ha desmejorado considerablemente en los dos (2) últimos años, obligando a obtener mayor endeudamiento para capital de trabajo, impidiendo que los créditos bancarios se orienten hacia proyectos de inversión que mejoren la productividad, estimulen la innovación y fortalezcan su presencia en el mercado (especializado), para contrarrestar la dura competencia extranjera y también, aunque en menor medida, la nacional.

Las consecuencias de lo aquí descrito son muy fuertes y delicadas para la empresa, sobre todo, por el ambiente de tensión que se genera en los altos cargos de la administración, además de la angustia manifiesta del Gerente General; por lo tanto, amerita un cambio importante en cuanto a la gestión gerencial, preferiblemente, enfocándose en cómo mejorar esos resultados negativos, puesto que si continúan empeorando, se enfrentará a una amenaza para la supervivencia de la empresa, lo cual evidencia la urgente necesidad de enfrentar esta situación mediante la planeación de la sucesión gerencial.

Una alternativa que aporte a la solución del problema planteado es la implementación de la planeación estratégica en la empresa, la cual no existe en la actualidad, pero dadas las presentes circunstancias, inicialmente es prioritario, diseñar el plan de sucesión gerencial (objetivo del presente trabajo), con una definición del perfil para el cargo de Gerente General, dándole pautas a la persona escogida desde la Junta de Socios, para buscar un nuevo modelo de gestión.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de sucesión gerencial tentativo apoyado en unas reglas claves que conforman un primer avance del protocolo de socios para las actuales y futuras generaciones de la empresa COIN LTDA.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer una nueva visión empresarial para la empresa COIN LTDA.

- Elaborar un primer avance de reglas de juego entre socios.

- Definir los componentes de la sucesión gerencial.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

COIN LTDA., fue fundada en 1969 con el propósito inicial de fabricar equipos especializados de uso industrial y comercializar productos importados para la industria azucarera, campo en el que ha adquirido una gran experiencia y excelente calificación en la fabricación de clarificadores, evaporadores, tachos, cristalizadores, calentadores etc. que son básicamente intercambiadores de calor. Esta experiencia empresarial, pasó por los ciclos de vida, introducción y crecimiento, suministrando equipos pesados para los ingenios azucareros de Colombia y Ecuador, lo cual ha permitido suplir equipos similares para otras industrias.

Mediante convenios especiales y acuerdos de representación exclusiva para Colombia de equipos para el control ambiental, COIN LTDA ha utilizado de varias compañías internacionales su tecnología, diseños, planos de fabricación y asistencia técnica para numerosos proyectos, y equipos que ha desarrollado y suministrado, muchos de ellos incluyendo montaje y puesta en marcha para casi todos los ingenios azucareros de Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, Panamá, México y otras compañías nacionales de mucho prestigio como Bavaria-Sab Miller, Propal-Carvajal, Smurfitt Kappa-Cartón de Colombia, Abocol, Acerías Paz del Río, Grupo Argos-Cementos del Nare, Cementos Diamante, Cerro Matoso, Pizano, Peldar, Mac Inalba, Dow Chemical, Colgate Palmolive , Maizena-Industrias del Maíz, Holcim, Pizano, Peldar, y otras más.

El respaldo aquí descrito, sumado a su equipo humano, han permitido que COIN se mantenga a la vanguardia por más de 4 décadas, pero desde hace 2 años se ha enfrentado a una crisis financiera y no se evidencia una reacción contundente desde la gestión gerencial para contrarrestarla. Por lo anterior, se hace imperativo modificar estas conductas gerenciales mediante una estructuración de algunas reglas de juego que regulen las relaciones entre los socios y que exijan el cumplimiento a cabalidad de los roles que cada uno representa para garantizar la recuperación de la buena marcha de la compañía.

COIN LTDA. tiene la certificación del sistema de gestión de calidad bajo el estándar internacional ISO 9001:2000 desde el año 2005, donde están establecidos, como carta de navegación, los siguientes elementos estratégicos vigentes:

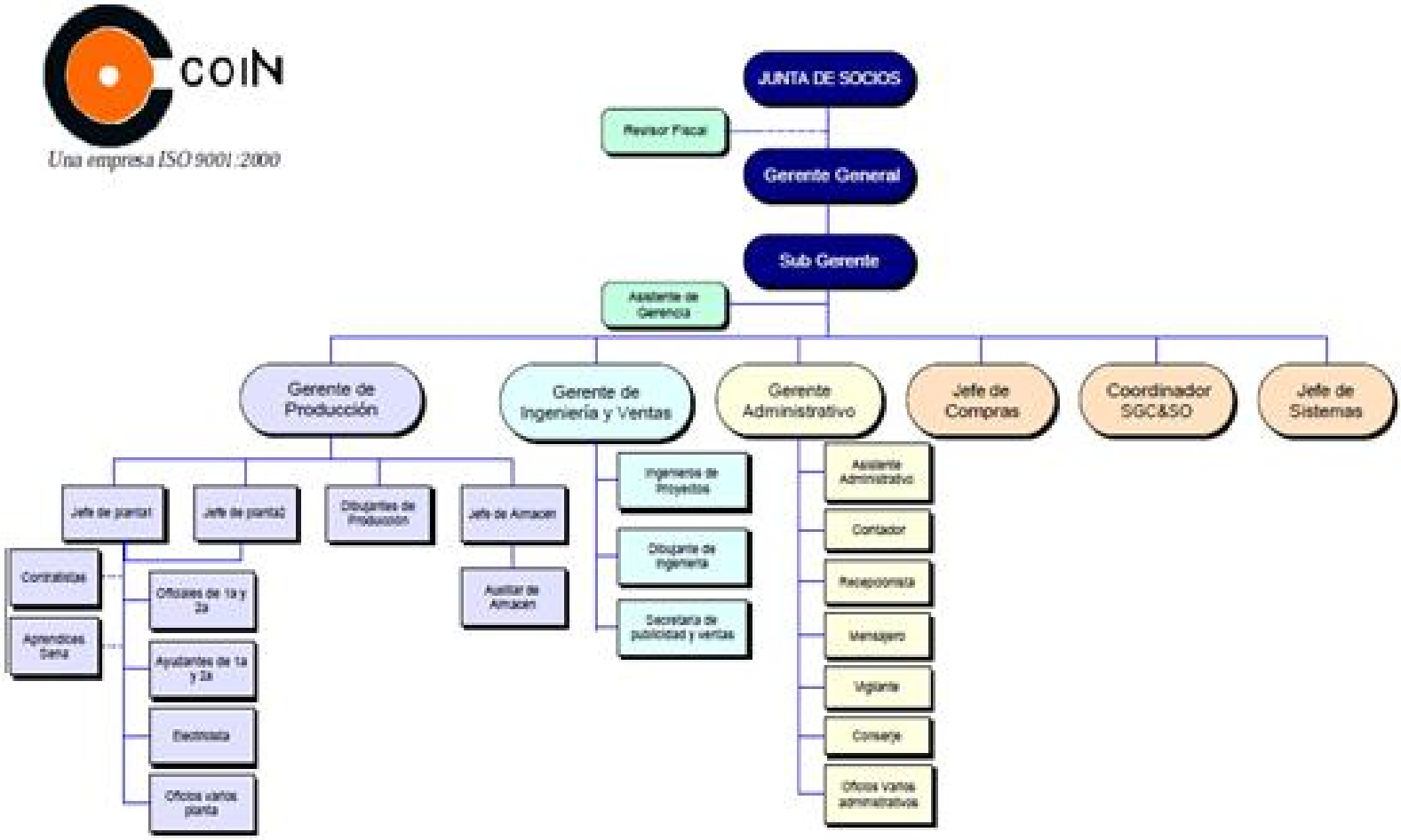
Misión: "Somos una empresa especializada en la fabricación y suministro de equipos industriales, sistemas de control de polvo y manejo de aire. Contribuimos con nuestro conocimiento y experiencia al desarrollo de los sistemas más adecuados a las necesidades del cliente, que contribuyan a mantener el equilibrio ecológico y a mejorar la calidad de vida de la comunidad".

Visión: "Visualizamos el presente y el futuro con optimismo y nos proyectamos como ejemplo de organización productiva y eficaz"

Política de calidad: "Es nuestra política de calidad, establecer y mantener una organización basada en procesos, que nos permita ofrecer productos y servicios de ingeniería que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, apoyándonos en un recurso humano competente y propendiendo por la rentabilidad de la empresa". COIN LTDA. (2004).

La estructura organizacional de la empresa, contiene 30 cargos (Ver Figura 1) y se genera empleo para 75 personas, entre empleados y contratistas.

Figura 1. Organigrama

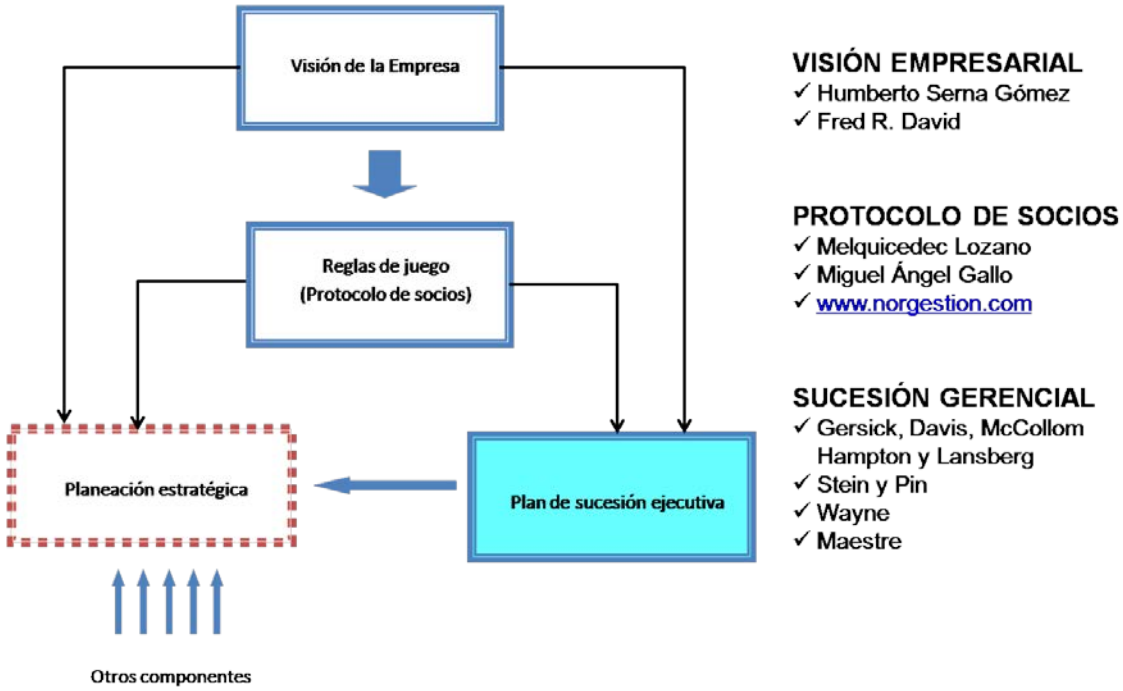


Fuente: La empresa

4. REFERENTES TEÓRICOS

El marco teórico que fundamenta este proyecto de investigación trata los siguientes temas: visión de la empresa, protocolo de socios y plan de sucesión gerencial ó ejecutiva (Ver Figura 2). Este último se constituye en uno de los elementos que aporta a la planeación estratégica, que será objeto de otro estudio posterior.

Figura 2. Esquema del Marco Teórico



Fuente: Autoras y Director de la tesis

El esquema de trabajo parte de la revisión de la visión de la empresa, la cual se conforma de acuerdo con la visión del futuro de la misma, según lo expuesto por cada uno de los tres socios de la compañía, incluido el que está fuera del país. Enseguida se proponen las reglas de juego entre los socios, referentes al manejo futuro de la sociedad, plasmándolo en la estructura de lo que será en un desarrollo posterior, el protocolo definitivo de socios.

Finalmente, se desarrolló el plan de sucesión gerencial, el cual queda listo para implementar en la empresa objeto de estudio. Además este plan en conjunto con la visión de la empresa y la estructura del protocolo de socios, servirán de pilar para arrancar el futuro plan estratégico de la empresa. (Ver Figura 2).

4.1 ALGUNOS CONCEPTOS DE VISIÓN EMPRESARIAL

La visión corporativa es "un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro" (Serna, 2008, p.213).

En resumen como lo plantea David (2003), la declaración de la visión contesta a ¿Qué queremos ser?

Para Serna (2008) una visión debe ser: formulada por los líderes de la organización, con un horizonte de tiempo definido, integradora, amplia, positiva, realista, detallada, posible, consistente con los principios corporativos y difundirse tanto a los clientes internos y externos, así como a los grupos de referencia.

Para la formulación de la visión de COIN LTDA., se tuvieron en cuenta las preguntas que sugiere Serna: ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años, si todo sale acorde con lo planeado?; ¿Qué logros cree que alcanzaría en cinco años?; ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?; ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?; ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de tres a cinco años?; ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su empresa dentro de tres a cinco años? (2008, p. 216).

4.2 FUNDAMENTOS PARA ELABORAR LA ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO DE SOCIOS

Para Norgestion (2010), un protocolo es un instrumento para regular las relaciones entre los socios de una empresa. En este protocolo se busca dar respuesta a los problemas que puedan surgir en el momento de tocar temas como gobierno, sucesión, titularidad, los cuales pueden afectar las relaciones entre los socios, o incluso llevar la resolución de estos conflictos a tribunales donde estos procesos son largos y costosos, además que afectan la imagen de la empresa ante clientes y proveedores.

De acuerdo con lo planteado por Lozano (2000), el protocolo es un medio que ayuda a prevenir la aparición de conflictos y en caso que aparezcan, tiene criterios definidos para tratarlos, además es una entrada que aporta la definición de políticas para la planeación estratégica. La elaboración del protocolo es uno de los pasos más importantes del proceso de sucesión, en el cual se definen las reglas de juego que serán atendidas en lo sucesivo para el manejo y la orientación de la empresa. Según el mismo autor, “No debe ser tan breve que deje de lado aspectos importantes para el sistema familias (socios)-empresa, ni tan largo y detallado que haya que sujetarse permanentemente a él, incluso para asuntos triviales. El protocolo debe exponer las políticas de vanguardia, los derroteros principales de esta relación.” (p.125).

Este documento lo que pretende es impedir que las empresas caigan en una trampa, de tantas que hay, como por ejemplo, que la madurez de la empresa llegue simultáneamente con la edad avanzada de los socios fundadores y directivos principales de la misma, sin tener unas reglas claras, definidas y acordadas en momentos anteriores, seguramente en condiciones diferentes, tales como tranquilidad económica, sensación de bienestar para su propio entorno, futuro asegurado para todos, empresa exitosa, etc. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que “el contenido del protocolo familiar consiste en un conjunto de metas para las familias (socios) y la empresa, y en las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas de los sistemas citados. La esencia del protocolo es un acuerdo

veraz sobre dichas metas y reglas unido al compromiso de empeñarse en su cumplimiento" (Gallo, 1995, p. 273).

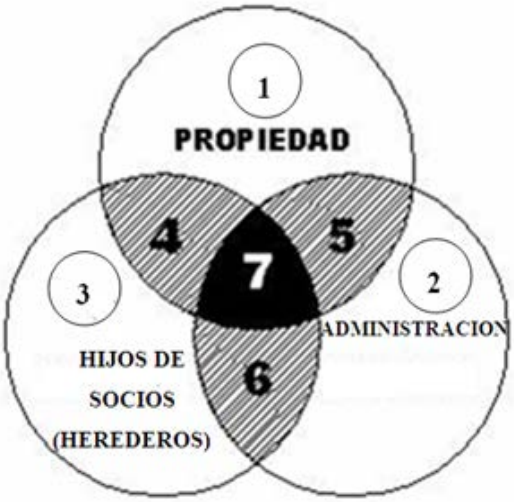
En COIN LTDA., es evidente que la empresa después de 42 años de existencia está pasando por un proceso de madurez y las edades de los socios ejecutivos (71 y 76 años), como se mencionó anteriormente, y el socio que vive fuera del país (66 años) confirman que ya tienen bastante experiencia acumulada, la cual debe aprovecharse para promover una nueva gestión gerencial, partiendo del proceso de relevo generacional, contando con el apoyo permanente de los 2 socios que viven en el país y sobre todo se les haga sentir que son muy útiles durante el proceso y también después de implementarlo.

El proceso del cambio no será fácil, dadas las características que tiene el estilo de dirección actual, puesto que, parecen sentirse cómodos dirigiendo la empresa casi a distancia, es decir, delegando en exceso, no tomando acciones drásticas cuando los resultados no se dan, ni cambiando el sentido en la gestión gerencial, pues siguen haciendo lo mismo, sin reaccionar ante los cambios en el entorno tanto interno como externo.

4.3 SUCESIÓN GERENCIAL

Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg (1997); utilizando el modelo de los tres círculos, que surgió de Davis y Tagiuri, quienes definieron el modelo de los dos círculos que contemplaba "una descripción más exacta de la gama de empresas familiares y debería trazar una distinción neta entre el sub-sistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa" (p. 6), evolucionan este análisis, convirtiéndolo en el modelo de los tres círculos, como generalmente se considera hoy en día, donde cada círculo es un sub-sistema independiente, pero se cruzan o sobreponen entre sí, representando la familia (herederos de los socios), la propiedad y la administración de la empresa. (Ver Figura 3).

Figura 3. Modelo 3 círculos adaptados



1. **SOCIOS**
2. **ALTA DIRECCION ADMINISTRATIVA**
3. **HIJOS SOCIOS (HEREDEROS)**

CONFLUYEN:

4. **PROPIEDAD E HIJOS**
5. **PROPIEDAD Y ADMINISTRACIÓN**
6. **HIJOS Y ADMINISTRACIÓN**
7. **LOS 3:- PROPIEDAD – ADMINISTRACIÓN – HIJOS SOCIOS**

Fuente: Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares Generación a generación.* México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Se recalca que "frente a esta posibilidad, cabría plantearse la existencia de un plan de sucesión del CEO[1] que minimizase los riesgos de discontinuidad en el liderazgo de la empresa" (Stein y Pin, 2010, p.39).

[1]CEO (Chief Executive Officer) proviene de la terminología anglosajona para referirse al presidente ejecutivo. En Colombia comúnmente se llama Gerente General.

Para Wayne (2005), la planeación de la sucesión es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas para ocupar cargos gerenciales cuando estén vacantes. Esta definición incluye muertes, renuncias, jubilaciones, despidos. El objetivo final es lograr una transición suave y alcanzar la eficiencia operativa.

En la actualidad, cada vez hay más empresas conscientes de la importancia de preparar directivos internos para involucrarlos en un plan de sucesión para las posiciones gerenciales más importantes. Maestre (2007) plantea que en el 2005, el 85% de los presidentes nombrados en empresas registradas en el índice Standard & Poors 500, fueron promovidos internamente, lo cual es un incremento significativo sobre el 2004, que fue un 66% y sobre el 2000 donde solo fue un 51%.

En este análisis realizado se tienen en cuenta los siguientes conceptos básicos para el desarrollo de los planes de sucesión:

-Definición clara de las competencias requeridas por los aspirantes al cargo que se va a suceder. Determinar una lista de aspirantes a ocupar la posición, teniendo en cuenta las competencias requeridas.

-El mapa de competencias debe ser explícito y conocido por todos los aspirantes a ocupar cada posición.

-El desarrollo de las competencias corresponde a los candidatos interesados y no a la empresa. La organización debe dar las facilidades para que los candidatos potenciales puedan desarrollar estas competencias pero la responsabilidad por el resultado final debe ser de cada uno de los aspirantes.

-No contar con un plan adecuado de sucesión que permita asegurar que el talento interno cuente con el desarrollo requerido para optar por las posiciones gerenciales, lleva a las empresas a recurrir a un reclutamiento externo no siempre obteniendo los resultados esperados, además de la muy segura pérdida de ejecutivos potencialmente importantes, que

pueden desmotivarse y tomar la decisión de irse a otra empresa.

En Ward (2003) se ve la necesidad de desarrollar este plan de sucesión combinando lo propuesto por Maestre con los otros pasos tomados de sus trabajos:

Establecer la política que regirá la participación de la familia (de los socios), ofrecer una excelente experiencia laboral y ninguna expectativa de sucesión, buscar ante todo, la continuidad de la empresa mediante una declaración de la misión familiar (de los socios), diseñar un plan de desarrollo para los líderes, tener una junta directiva activa, que incluya miembros del consejo familiar (socios) y asesores externos experimentados, especificar las directrices (bases y medios para construir) del plan estratégico de la compañía, financiar la seguridad económica de los padres (socios fundadores que se retiran de la administración), definir el proceso de selección del sucesor o los sucesores, otorgar debidos poderes al equipo encargado de la transición y realizar la transferencia del control sobre la propiedad.

En realidad, en cuanto a la planificación de la sucesión gerencial en muchas empresas y sobre todo del tipo analizado (COIN LTDA.), es necesario hacer los mayores esfuerzos para obtener los resultados anhelados, dado que se observa que aquellas empresas que han superado varias transiciones generacionales exitosamente, tienen en común que sus líderes, en su momento, consideraron decisiva la planificación de la sucesión y la integraron como actividades rutinarias de su gestión como máximos directivos.

Teniendo en cuenta que “al ser el proceso de sucesión un proceso complejo y duradero, su solución tiene que basarse en una adecuada estructuración, analizando las diversas partes que lo componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan, y los períodos de tiempo más adecuados para acometerlos e intentar su resolución. Caso contrario, se caerá en la cuarta trampa profunda de las empresas familiares: Retrasar la sucesión innecesariamente” (Gallo, 1995, p. 136).

Stein y Pin (2010), consideran que para no caer en ninguna trampa, es necesario

condicionar la gestión gerencial de una organización empresarial a la planificación de los cambios de generación en la cúpula de la misma; dicen que “la sucesión del CEO es una de las decisiones más importantes que deben compartir el consejo de administración y el CEO” (p. 99). Entre otras responsabilidades, ambos deben velar por la implantación de una cultura de sucesión a todos los niveles. Esta cultura se debe plasmar en un plan de sucesión de los puestos clave y, de modo prominente, del CEO.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizaron tres grupos focales con diferentes grupos de personas de COIN LTDA. Los principales resultados de estos grupos focales se presentan a continuación.

5.1 GRUPO FOCAL 1: REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Se realizó el primer grupo focal donde participaron los socios y se discutieron cada una de las preguntas que nos permitieran definir la visión resaltando los siguientes puntos en los cuales todos están de acuerdo:

Sobre cómo ven la empresa en tres años:

La empresa implantará mayor tecnología de punta, esto requiere inversiones cuantiosas, pero su implementación contribuirá a mejorar la competitividad para enfrentar los rápidos cambios que se viven en el entorno económico actual.

Dejaría de ser un taller (diseñar, fabricar) para ser una empresa con un reconocimiento y un posicionamiento muy fuerte como una empresa de ingeniería metalmecánica especializada en el entorno de la industria colombiana.

En la parte administrativa se espera ver un vuelco total, mentalidad nueva que haya retomado las teorías modernas que permitan a COIN LTDA. garantizar su crecimiento y cumplimiento en todo sentido con sus "*stakeholders*"[2].

Se visualiza a COIN LTDA. como una empresa con una base de clientes envidiable y sistemas de gestión eficaces; con información oportuna y confiable para la toma de decisiones, y con procesos productivos optimizados. Todo esto construido sobre la base de

[2] "*Stakeholders*" término inglés utilizado para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Públicos interesados (Wikipedia)

un recurso humano muy competitivo y motivado.

Acerca de los logros que deben alcanzarse en los próximos tres años:

El mejoramiento económico, social y cultural de todo el personal de la empresa, incluyendo los trabajadores y la capacitación de la mayor parte posible de los mismos.

Cumplimiento de los presupuestos de ingresos y egresos. Incremento en las ventas (50%) y con tiempos de entrega más reducidos.

Libres de deudas para operación y mantenimiento. Solo se tendrán deudas utilizadas en inversión para crecimiento.

Sobre los logros alcanzados, primero una mayor participación del mercado, mediante una capacidad de producción con mejores tiempos de entrega, ajustados a los requeridos por los clientes; como consecuencia de lo anterior, un mayor desarrollo de las competencias laborales y del número de empleos generados; y obviamente unos niveles de liquidez y utilidad que permitan el fortalecimiento necesario para seguir siendo competitivos.

Acerca de las innovaciones que deben hacerse:

Las que correspondan a la tecnología de punta, para ofrecer mejores tiempos de entrega menos re-procesos en producción, lo cual permitirá ser más competitivos en precios.

Incursionar en toda la cadena adicionando algunos servicios que darían mayor valor agregado a los clientes, como son transporte, montaje ó instalación, arranque, mantenimiento, inspección a los equipos.

Planes y programas para tener un mayor acercamiento al cliente. Las innovaciones por lo tanto deben llevarse a cabo en la gestión de mercadeo.

Acerca de los avances tecnológicos:

Los correspondientes a equipos para la industria metalmecánica, máquinas de control numérico en la planta, en la parte de mecanizados (tornos), en instrumentación y en herramientas; pasar la máquina de corte plasma a corte laser; implantación de metodologías para mejora de eficiencia.

Nuevas tecnologías que permitan aumentar el portafolio de productos (análisis de vibraciones, alineamiento con laser, evaluación de lubricación y similares) es un mercado que se puede estudiar y que incrementa el valor agregado de los productos.

La optimización de los procesos de la industria metalmecánica, principalmente en tecnologías de preparación y de soldaduras (tecnologías duras), ofrecen ventajas que impactan en las variables críticas calidad-tiempo-estandarización.

Acerca de necesidades y expectativas del cliente:

Disminución de los tiempos de entrega y que el control de calidad sea óptimo, sin elevar los precios; reducir los reclamos que hacen los clientes por inconformidades en cuanto a los equipos se refiere; participar como proveedor de empresas grandes del país, lo que obliga a repensar constantemente los productos y servicios prestados; estar cerca del cliente, conocerlo, entenderlo y conservarlo es tarea clave para determinar sus necesidades y nuevas expectativas.

Acerca del talento humano:

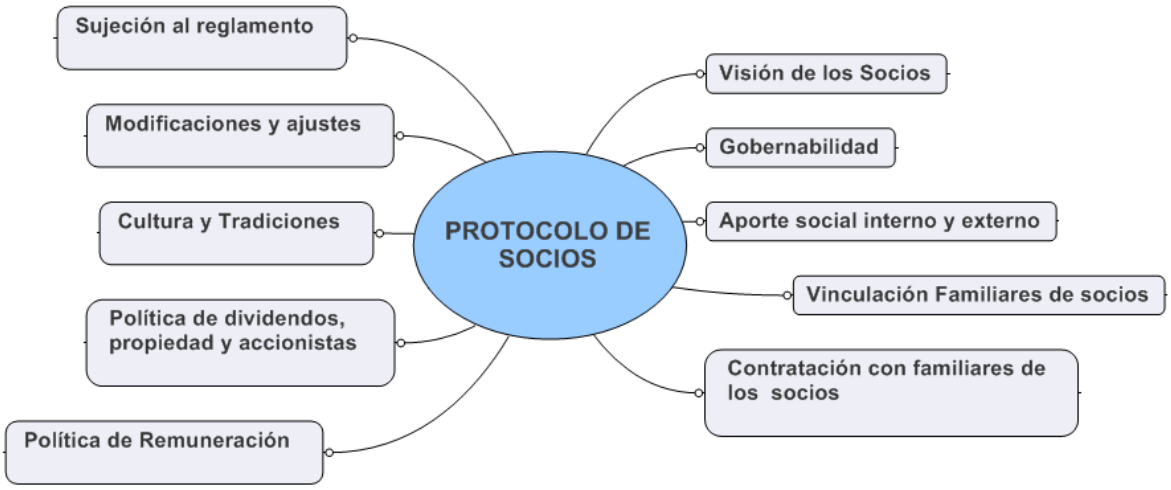
Buscar la profesionalización del talento humano; mayor capacitación tanto en el área de fabricación (tecnologías de punta en temas metalmecánicos) cómo en la parte administrativa; formación para manejo de proyectos; dominio del inglés para poder acceder a literatura sobre tecnología de punta en estos temas.

5.2 GRUPO FOCAL 2: REGLAS DE JUEGO ENTRE SOCIOS

La realización de este segundo grupo focal se inició explicando en qué consisten las reglas de juego entre los socios; se validó si consideraban importante la definición de unas reglas básicas para regular las relaciones entre los mismos, como insumo para la definición de un protocolo de socios que aporte las condiciones para la sucesión gerencial; a lo que todos los socios respondieron positivamente.

Posteriormente se elaboró la lista de los puntos más importantes que quedan definidos para la estructura del protocolo de socios, fundamentados en la literatura estudiada, (Ver Figura 4).

Figura 4. Protocolo de Socios



Fuente: Literatura consultada

5.3 GRUPO FOCAL 3: SUCESIÓN GERENCIAL

La tercera reunión con los socios se realizó para revisar el tema de la sucesión gerencial. Como algo muy positivo se encontró que todos los socios están de acuerdo y ven como

muy necesario la definición de este plan de sucesión, aclarando que les parece muy positiva la elaboración del plan, pero no afirman nada respecto de si lo van a implementar de inmediato.

Entre los puntos que se discutieron en esta entrevista grupal se destacan:

Importancia de la sucesión gerencial para COIN LTDA.:

Es importante puesto que lleva un tiempo muy prolongado (42 años) con la misma administración, considerando que es el momento de hacer cambios, ya que las empresas que han surgido y crecido en el mundo, los han hecho máximo en períodos de 10 a 12 años. La falta de reglas claras y objetivas en este punto ha sido una de las causas de la muerte de varias empresas justamente tras la primera generación; esto es crítico para la economía regional y nacional por cuanto las pymes son fuente de generación de muchos empleos.

Aspectos y variables a tener en cuenta en el plan de sucesión:

Armar un plan de formación para los posibles candidatos a ocupar el cargo; transferir los conocimientos en los temas técnicos especializados; levantar un mapa de riesgos de la empresa en estas etapas, es información muy útil para la persona que vaya asumir la gerencia.

Sobre el candidato:

Debe tener edad entre 40 y 50 años; preparación y experiencia en funciones relacionadas con el cargo que va a ocupar; formación académica a nivel profesional en ingeniería preferiblemente mecánica, mecatrónica, industrial o civil, y a nivel de maestría en el campo de administración o de negocios; experiencia en el tipo de negocio no inferior a 10 años, preferiblemente dentro de la empresa y experiencia en otras empresas mínimo de 8 años; predisposición al cambio y la investigación; dotes de liderazgo y disposición para trabajar en equipo.

Aspectos importantes a evaluar en los posibles candidatos:

Experiencia, conocimiento de la empresa, sus calidades humanas y habilidades de comunicación en la interacción con las personas.

Se considera necesario que el (los) candidato(s) tenga(n) experiencia como funcionario(s) de COIN LTDA.:

Sobre este punto todos los socios estuvieron de acuerdo en que es importante más no indispensable. Una persona con una buena preparación puede aprender en corto tiempo sobre el modo de operación de la empresa y sus procesos (que para el caso de la producción están tipificados por la industria); para la dirección se buscará una persona bien preparada en ese campo y en el financiero; dándole mucha importancia a las cualidades humanas, el liderazgo, sus relaciones sociales, de negociación, y la capacidad de generar cambios sostenibles al interior de la empresa, estos aspectos no se aprenden por estar en la empresa, son del individuo y de la experiencia que pueda tener en otras industrias, sería interesante evaluar personas con ideas nuevas y no sesgados por lo que conocen de COIN LTDA.

Finalmente, a la pregunta sobre si están o no de acuerdo con la propuesta que recomienda tener estipulado un plan de sucesión gerencial, que responda a unas reglas de juego claramente definidas en un protocolo de socios para su empresa; todos respondieron afirmativamente y expresaron su voluntad de colaborar con sus ideas y experiencia en la elaboración del mismo.

6. PROPUESTA PARA FUTURA IMPLEMENTACIÓN

6.1 VISIÓN EMPRESARIAL

A continuación se presenta la redefinición de la visión para la empresa COIN LTDA. (Ver figura 5).

Figura 5. Redefinición de la Visión

Fuente: Autoras

También se incluye la misión renovada, puesto que se pretende que ambas queden alineadas con lo que se espera de la empresa en el futuro.

Misión. Somos una empresa especializada en la fabricación y suministro de equipos industriales, sistemas de control de polvo y manejo de aire. Aportamos nuestro conocimiento y experiencia al desarrollo de los sistemas más adecuados para satisfacer las

necesidades del cliente, contribuyendo a mantener el equilibrio ecológico, mejorar los procesos productivos de nuestros clientes, generar rentabilidad a los accionistas, desarrollar el capital humano de la organización, trabajar en equipo con los proveedores, cumplir con los requerimientos legales e incrementar la calidad de vida de la comunidad.

6.2 REGLAS DE JUEGO ENTRE SOCIOS

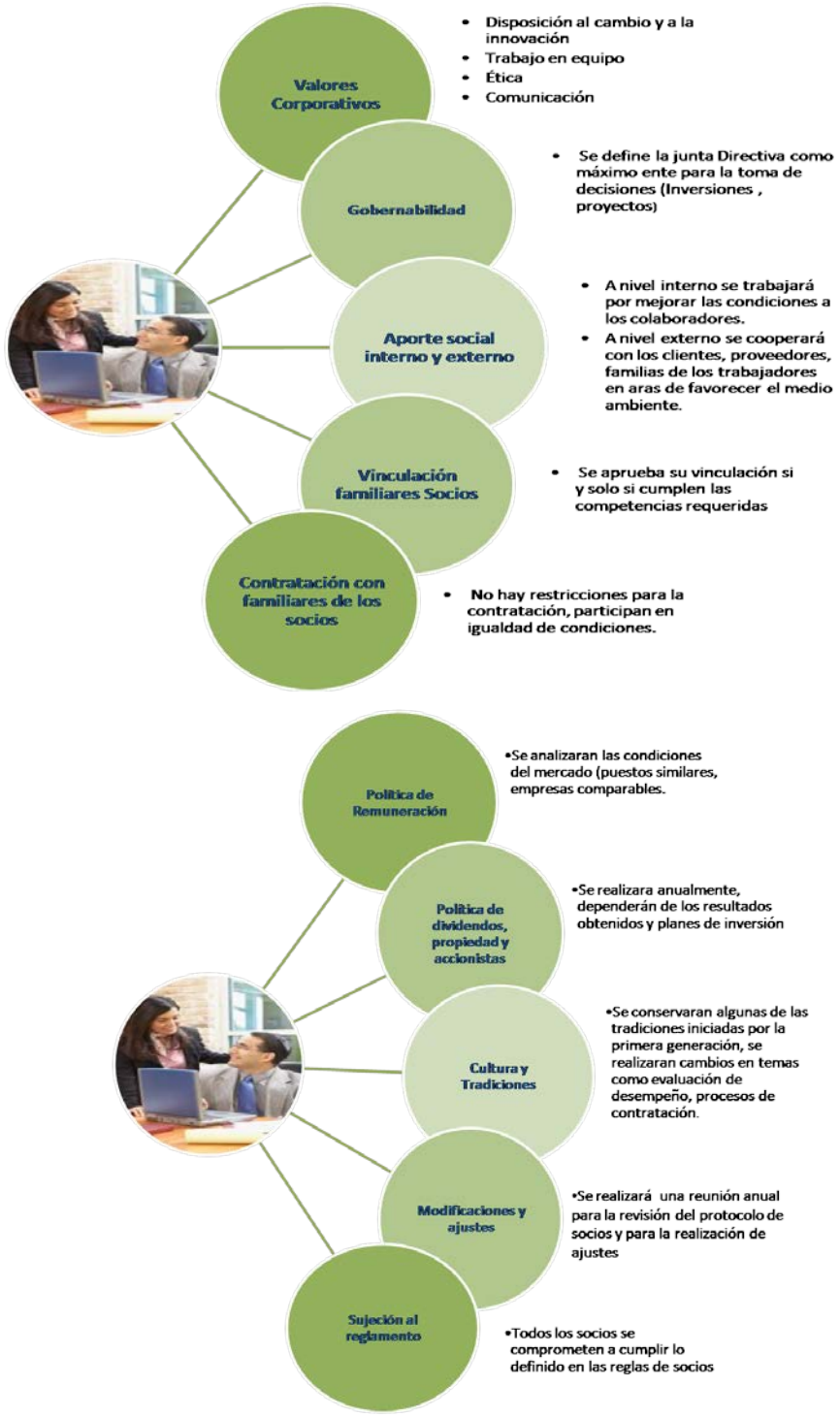
Este primer avance de reglas de juego entre los socios corresponde a los puntos más importantes que debe incluir la estructura del llamado "Protocolo de Socios para COIN LTDA." (Ver Figura 6).

Con el protocolo de socios lo que se pretende es que la empresa no sólo establezca normas para su funcionamiento, sino la permanencia y continuidad a través del tiempo, enfrentando sus problemas y sobre todo, sobreviviendo a los cambios de generación a generación.

También sirve para la fijación de fronteras entre los tres sistemas que interactúan en el ámbito de la empresa, siguiendo el modelo conceptual de los tres círculos, determinando las responsabilidades y deberes de cada uno, en el rol que represente, cuando se encuentran en el mismo terreno durante los procesos de toma de decisiones en la organización.

- Visión de los socios: quedó involucrada en la definición de la nueva visión para la empresa. (Ver el punto 6.1).

Figura 6. Contenido básico del Protocolo



Fuente: Literatura consultada

- Valores corporativos: los valores corporativos son la base sobre la cual COIN LTDA. soportará su visión. En esta definición se hizo una revisión de los valores actuales y se propone algunos nuevos quedando aprobados los siguientes:

Disposición al cambio y la innovación: capacidad para adaptarse a los cambios, incorporar ideas innovadoras para producir mejoras que se reflejen en óptimos resultados.

Esta disposición se advierte con claridad al menos en uno de los socios. El otro no manifiesta su oposición y el tercero, que vive por fuera, parece ser un hombre de mente abierta, además que vive la empresa desde la distancia y seguramente con preocupación por su futuro.

En todo caso, resulta necesario generar mediante divulgación directa, una concientización entre el personal para que cada uno, desde su área, pueda contribuir con alguna idea para lograr esas mejoras tan necesarias en estos momentos. Se requiere trabajar permanentemente en este aspecto para que se convierta en un hábito de cada empleado pensar en que puede mejorar cada día.

Trabajo en equipo: capacidad para crear un ambiente de colaboración, integración, comunicación y confianza que facilite el logro de los objetivos.

Ética, respeto, honradez: capacidad para comportase correctamente con los colaboradores, clientes, proveedores, socios y demás *stakeholders*.

Comunicación: Capacidad para generar información precisa y clara con todos los grupos de interés sobre la situación de la empresa y capacidad para generar debate.

- Gobernabilidad: Siendo la des-institucionalización una frontera entre los dueños y los administradores de la empresa, se nombra como máximo ente para la toma de decisiones, aprobación de ejecución de inversiones, de todos los planes y proyectos que se quieran

emprender, a la Junta Directiva, la cual estará conformada, como principales, por tres personas externas que pueden ser escogidas, una por cada socio, con restricción en cuanto a que no pertenezcan a las familias de los socios por grado de consanguinidad o afinidad civil; y como suplentes por los tres socios (o su representante).

Los cargos directivos de COIN LTDA. estarán en manos de personas idóneas, se tendrán en cuenta sus conocimientos, comprensión del negocio, cualidades y capacidad de liderazgo.

- Aporte Social interno y externo: en este punto es un compromiso de COIN LTDA., a través de sus socios, el tener unas relaciones basadas en la ética, la transparencia, la responsabilidad y la solidaridad con la sociedad y con todos los entes con que se relaciona. A nivel interno se trabajará por mejorar las condiciones a los colaboradores (apoyo en educación, planes para desarrollar y concientizar los temas de seguridad industrial); a nivel externo se cooperará con los clientes, proveedores, familias de los trabajadores en aras de favorecer el medio ambiente.

-Vinculación como empleados de miembros provenientes de las ramas de los socios: se someterá a la aprobación de la nueva Junta Directiva el asunto de la vinculación de miembros de las ramas de los propietarios tanto en posiciones ejecutivas como en mandos medios, siempre y cuando cumplan todas las competencias definidas en los perfiles de cada cargo. Sin excepción, la persona a vincular deberá pasar todas las pruebas que se realizan de acuerdo con el cargo al cual aspira. Primará la idoneidad sobre el conocimiento y la experiencia ante la familiaridad con alguno de los socios. La vinculación se realizará en cargos vacantes o cuando se decida cambiar algún funcionario, pero no se crearán puestos sólo con el propósito de vincular algún familiar de los socios. Se manejarán las figuras de estudiantes en práctica con el fin de dar oportunidad a los herederos de los socios de conocer la empresa y sus procesos.

- Contratación con familiares: se plantea que no hay restricciones para la contratación

con familiares de los socios; los familiares participarán en cualquier contratación en igualdad de condiciones que otros contratistas. En cualquier contratación primarán criterios estrictamente profesionales, propendiendo la creación de riqueza para la empresa por encima del interés particular de alguno de los socios.

- Preparación para la sucesión ejecutiva: la política de sucesión estará tentativamente supeditada y desarrollada de acuerdo con el plan de sucesión gerencial elaborado para COIN LTDA. (Ver numeral 6,3).

- Política de remuneración: la retribución de cada cargo tendrá en cuenta lo establecido por el mercado para puestos similares en empresas comparables, las responsabilidades del cargo, los resultados esperados, adicionalmente, algunos cargos tendrán alguna remuneración variable en función de los resultados. Se buscarán los mecanismos para realizar los pagos cumplidamente y realizar incrementos salariales ajustados al porcentaje de inflación decretado anualmente.

- Política de dividendos: la distribución de estos se hará anualmente dependiendo de los resultados obtenidos y los planes de inversión que se presenten para el siguiente año, los cuales deben ser sustentados por el Gerente General, privilegiando el crecimiento económico y financiero de la empresa. Por encima de todo, se respetará lo que esté definido en los estatutos, salvo que la junta directiva acuerde algo diferente.

-Propiedad y acciones: se estará abierto a involucrar un socio capitalista, que permita a COIN LTDA. realizar las inversiones necesarias en tecnología de punta. La dirección de la empresa podrá continuar en uno de los tres socios o sus descendientes, siempre y cuando quien sea designado deberá responder a las funciones que corresponde. Este punto será analizado con detalle y se realizará un estudio para ver las alternativas y mejor forma de llevarlo a cabo.

-Cultura y tradiciones: la cultura y tradiciones iniciadas por la primera generación se

conservarán en parte, se propone modificar con respecto al estilo de dirección, la manera de ejecutar los procesos de selección del personal, entre otras y se plantea cambiar radicalmente el órgano de gobierno principal de la empresa, institucionalizando la nueva Junta Directiva, los sistemas de evaluación y desempeño de los funcionarios y el sistema de planeación de la empresa, prácticamente inexistente en la actualidad.

-Modificaciones y ajustes: se conviene la realización de una reunión anual para la revisión del protocolo de socios y para la realización de los ajustes que los socios acuerden por una mayoría de las tres cuartas partes. Se debe definir quienes, además de los socios, pertenecerán al comité de apoyo de las modificaciones y ajustes a las reglas de juego.

-Resolución de conflictos: en caso de conflictos en primera instancia las partes propenderán por el diálogo; en segunda instancia se recurrirá al comité de apoyo a las reglas de juego y en caso de no haber acuerdo se recurrirá a un amigable conciliador, tales como, la cámara de comercio u otros mecanismos similares que pueden ser menos costosos y más ágiles.

-Sujeción al reglamento: todos los socios se comprometerán a cumplir lo definido en las reglas entre socios. Se establece que ante cualquier conflicto primará el bien de la empresa más que los intereses particulares de alguno de los socios, en caso de incumplimiento por parte de algún socio, este protocolo deberá estipular un régimen sancionatorio.

6.3 COMPONENTES Y RELACIONES DE LA SUCESIÓN GERENCIAL

Se proponen ajustes generales a la estructura organizacional y de gobierno, iniciando con la conformación de una junta directiva, que ayude a trazar y cumplir los objetivos de la empresa.

El plan de sucesión gerencial es el final del presente trabajo de investigación y en lo concerniente a la empresa analizada, COIN LTDA., de acuerdo con nuestro criterio, resulta

de vital importancia que los socios de la empresa se decidan a emprender su implementación e institucionalización dentro de las políticas de la compañía.

6.3.1 Puntos Claves del Plan

-Política de participación de los socios. De acuerdo con la conformación de las familias de los socios fundadores, existen (fuera de sus cónyuges actuales), siete (7) hijos herederos y no es prohibido que trabajen en la empresa, siempre y cuando cumplan con los requisitos estipulados en el perfil del cargo al cual aspiren.

-Experiencia laboral. Los miembros de las familia de los socios, hasta 2do grado de consanguinidad ó 1ro de afinidad, que logren cumplir los requisitos y se vinculen formalmente con la empresa, serán tratados de manera similar a los demás empleados, teniendo muy en cuenta que esa condición de parentesco no es, por sí sola, suficiente para vincularlo, ni tampoco se descalificará como candidato a un puesto por el hecho de ser familiar de algún socio; además, las oportunidades de desarrollo profesional y escalamiento jerárquico dentro de la empresa, serán obtenidas por méritos comprobados y no por ventajas derivadas del parentesco.

-Misión de los socios. Cada uno de los socios deberá realizar con sus herederos, y con los otros dos socios, un compromiso mediante el cual, se estipule que dentro de circunstancias normales, de orden económico y financiero, tecnológico y de producción, de mercado y de investigación y de orden público y legal, se procurará con el mayor esfuerzo posible, velar por los intereses de la empresa y garantizar su supervivencia a través del tiempo.

-Desarrollo para los líderes. Para cada cargo de influencia en la empresa, como son: Gerencia General, Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Producción, Gerencia de Ingeniería y Ventas, Jefe de Compras, Jefe de Planta, se deben presentar los requerimientos de capacitación que la empresa considera indispensables, para conseguir un

nivel de preparación cada vez mayor, y de esta forma, proceder a pre-seleccionar candidatos para entrar en la carrera de la sucesión en los principales cargos directivos y finalmente, aspirar al más alto de todos, la Gerencia General.

Para el proceso de evaluación la máxima jerarquía debe tener en cuenta un abanico de competencias directivas, desde los siguientes puntos de vista:

Estratégicas: visión del futuro del negocio, orientación a satisfacer las necesidades de los clientes, capacidad de negociación, red de contactos efectivos, utilización racional de recursos y capacidad de ser inter-funcional.

Relacionales: estructurar equipos de trabajo, liderazgo, comunicador claro y conciso, escoger acertadamente qué y a quién delegar, guiar con éxito a las personas y ser un buen entrenador.

Personales: hacia el interior tener auto-control, auto-gobierno y disposición para el aprendizaje permanente; hacia el exterior ser proactivo y realizar con éxito las gestiones emprendidas.

-Tener una junta directiva activa, que incluya socios de la empresa y profesionales externos experimentados. Se recomienda que la Junta Directiva la integren los tres socios o sus representantes y otros tres profesionales externos (pueden ser escogidos e invitados uno por cada socio), teniendo en cuenta que sean, uno experto en el campo de la Ingeniería Mecánica con énfasis en los temas de mayor aplicación en la empresa, otro, experto en gestión estratégica con dominio de finanzas, mercadeo, estructura organizacional y economía global y, el tercero, debe tener una gran red de relaciones de alto nivel en las empresas y preferiblemente en las altas jerarquías del gobierno municipal, departamental y nacional.

Esta Junta Directiva tendrá sus funciones específicas de proposición de actividades,

supervisión, evaluación, control, retroalimentación y toma de decisiones con el Gerente General. Deberá sesionar mínimo una vez al mes ordinariamente, y las veces que sea necesario, en el caso de citaciones extraordinarias, de cualquier modo, mensualmente, deberá recibir de parte de la Gerencia General, los estados financieros de la compañía y los informes que sean necesarios para reseñar el funcionamiento de la empresa.

Se sugiere que se cancelen honorarios a cada uno de los integrantes de la Junta Directiva por valor de un (1) salario mínimo mensual legal vigente por sesión.

Se propone que el estilo de esta nueva Junta Directiva sea el de una junta que dirija y decida. Además, se puede considerar la contratación de un asesor externo con experiencia en el tema de las Juntas Directivas, para que les ayude en el proceso de implementación de la Junta y se haga de una manera concertada entre los socios, pero sin dilatar el proceso, puesto que se está atravesando un momento bastante crítico en la empresa, y pensar en otros estudios o nuevas instancias para analizar la situación, podría ser contraproducente, puesto que se demoraría mas la toma de esta decisión, la cual creemos que se necesita como pilar fundamental en este proceso.

-Seguridad económica de los socios fundadores. Para el Gerente General saliente (socio), y los futuros reemplazos en ese cargo, cuando estos sean herederos de socio, además de la pensión legal que deben obtener, se les pagarán los gastos básicos de manutención (hogar, vestuario, alimentación, plan complementario de salud, transporte, recreación y vacaciones anuales), hasta un monto máximo que será acordado por la junta directiva. Además los socios deberán recibir una partida anual por concepto de dividendos, cuando hay utilidades, de acuerdo con la política fijada por la nueva Junta Directiva.

-Proceso de selección del sucesor o los sucesores. Se propone que en el futuro, este proceso comience cuando ingrese(n) a laborar en la compañía alguno(s) de los herederos de los socios, después de graduarse en una de las carreras profesionales compatibles con el perfil del cargo (detallado en 6.3.2) y haber tenido una experiencia laboral de 5 a 8 años en

otras empresas. Si llegase el momento en el cual, no hay ningún heredero vinculado a la compañía, tendrán que involucrarse en el proceso, aquellos funcionarios no familiares que se ubiquen en los otros cargos de dirección, aunque, no se excluye la posibilidad de que compitan entre sí, los herederos-funcionarios y los altos ejecutivos no legatarios, en aras de no descartar ningún talento humano que pueda realizar una excelente gestión como timonel de la compañía.

Completados 5 años en la empresa, los candidatos que se sostienen en el proceso, empezarán a rotar por los principales cargos directivos, para conocer cómo serían sus resultados en cargos con mayores responsabilidades y con alto grado de autonomía, toma de decisiones desde el área que maneja, con el fin de evaluar su desempeño como ejecutivo(s) de rango alto y vislumbrar cuales son los efectos que se producirían sobre el desarrollo de la compañía.

En este momento, los candidatos deberán volver a una etapa de preparación durante 2-3 años (simultáneamente con su trabajo), matricularse y graduarse en Maestría de Administración en una Universidad bien posicionada, estudiando y conociendo nuevas tendencias en este importante campo, familiarizándose con la resolución de problemas mediante el análisis de casos reales experimentados en otras empresas.

Una vez finiquitada esta etapa de estudio académico, comenzará el proceso final de capacitación interna, en un lapso de 2 años, en el cual además de las funciones del cargo que esté desempeñando, estará preparándose con el apoyo de cada uno de los principales directivos, sobre los temas claves en cada área crítica y así analizar y comprender el funcionamiento total de la compañía de la forma más completa posible.

En esta parte del proceso, deberán quedar como máximo tres (3) candidatos, para que finalmente sean sometidos a las pruebas estipuladas para el cargo más alto de la empresa, atendiendo los requisitos de selección que tenga definidos la organización.

A esta altura de la carrera por la sucesión gerencial, deberá contrastarse nuevamente, el desarrollo profesional alcanzado por cada uno de los candidatos a la Gerencia General con el perfil definido para este cargo, confirmar que no hay dudas del cumplimiento de los requerimientos y finalmente, la Junta Directiva tendrá que tomar la decisión de cual candidato escoger, y a continuación, empezar la transición.

- Poderes al equipo encargado de la transición. Para recorrer este camino de la transición, el cual generalmente, es difícil tanto para el gerente saliente como para el entrante, la Junta Directiva tiene la obligación de ponerse de acuerdo con el actual gerente (saliente), para atender amigablemente el equipo que colaborará con dicho proceso y una vez conformado, deberá (la Junta) empoderar este ente o equipo de gestión asignado transitoriamente con una misión específica y única, la cual consiste en realizar exitosamente la transición y colaborar con la conclusión del plan de sucesión gerencial.

6.3.2 Perfil del cargo de Gerente General (Guía)

Requisitos personales:

Edad entre 40 y 50 años; estado civil casado (a); residente en: Cali.

Requisitos de educación:

Título profesional en Ingeniería Mecánica, Meca-trónica, Industrial, Eléctrica o Civil; Maestría en Administración con énfasis en Gestión Estratégica, Gestión Financiera o Gestión de Mercadeo; dominio del idioma inglés: lectura, escritura y conversación, con términos técnicos de Ingeniería.

Requisitos de experiencia laboral:

Por lo menos entre 5 y 8 años de experiencia en otras empresas de tamaño igual o mayor (este tiempo máximo en 2 empresas); mínimo 10 años de experiencia en COIN

LTDA., o en otra empresa de tamaño igual o mayor, dedicada a la fabricación de equipos similares.

Requisitos de características del perfil: (tomados de la empresa consultora Towers Perrin, citado en Stein y Pin, 2010, p.130):

-Valores: Humanitarismo y calidad.

-Ajuste personal: Flexibilidad, adaptación, auto-aprendizaje, optimismo y auto-control.

-Voluntad/logro: Pro actividad, dinamismo, iniciativa, asunción de riesgos y rentabilidad.

-Pensamiento: Innovación, creatividad, pensamiento conceptual, sistémico y visión.

-Impacto personal: Capacidad para establecer relaciones, liderazgo y comunicación e influencia.

Requisitos de los rasgos de personalidad:

Motivación para dirigir; inteligencia; capacidad de análisis, síntesis, comunicación, escucha, liderazgo, trabajo; espíritu crítico, de observación, lucha; dotes de mando; perseverancia, constancia, fortaleza mental, física; integridad moral y ética.

7. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Es probable que los participantes de los grupos focales no hayan suministrado alguna información importante para el estudio.

La empresa solamente tiene implementados los sistemas de información contable (SIIGO) y el de Gestión de Calidad (ISO 9001:2000); el primero está subutilizado, ya que no aprovechan el módulo de información gerencial, y el segundo se encuentra en proceso de actualización, lo cual restringió la obtención de datos reales relevantes requeridos para profundizar en el presente estudio.

Solamente se elabora un primer avance de la estructura del protocolo de socios.

La transferencia del control sobre la propiedad no se tuvo en cuenta, dado el alcance de la investigación, aunque se considera que es importante y tiene incidencia en el plan diseñado.

El plan de sucesión gerencial propuesto es de carácter tentativo, no garantiza la continuidad de la empresa, tampoco hace análisis ni formula acciones referentes a la situación económica, ni recomienda candidatos como sucesores a la dirección ejecutiva.

Las referencias teóricas son más abundantes para las empresas familiares que para las no familiares, por lo tanto, éstas últimas se utilizaron ajustándolas a los objetivos de esta investigación.

No es un referente teórico para cualquier empresa, pero si puede servir o guiar la implementación de un plan similar en las empresas pymes haciendo los ajustes pertinentes, según sea la problemática en que se encuentren.

8. CONCLUSIONES

Los tres socios de la empresa COIN LTDA. fueron receptivos y se interesaron en las propuestas formuladas, las cuales fueron, redefinir la visión empresarial, conocer las reglas de juego básicas entre los socios, para que posteriormente, se elabore la totalidad del Protocolo de Socios, evaluando la posibilidad de incluirlo en los estatutos de la empresa, y enfatizaron la importancia de tener un plan de sucesión gerencial para aplicarlo, probablemente, a partir del próximo relevo gerencial, pues dada la problemática actual, se está resolviendo el primer cambio generacional de manera empírica.

No se puede afirmar con certeza que los socios estarán de acuerdo con la propuesta de institucionalizar la empresa, es decir, implementar una Junta Directiva con miembros ajenos a la familia de ellos, para convertirla en el principal órgano de gobierno de la compañía, que ostente el mayor empoderamiento y que tenga facultades plenas de intervenir en la administración y hasta poder cambiar el Gerente General; tampoco se tiene seguridad si utilizarán el plan de sucesión gerencial y no se sabe con exactitud si desarrollarán el llamado “Protocolo de Socios” para comprometerse seriamente con sus reglas de juego.

Para lograr que este trabajo tenga la posibilidad de ser tenido en cuenta y se aplique en la empresa, se concluye que se necesita que una persona externa, en calidad de asesor, sea contratada para desarrollar el proceso de cambio en la estructura del órgano máximo de dirección, que actualmente es la Junta de Socios, para que surja la Junta Directiva; además, no se advierten elementos determinantes que permitan pensar que los socios no estarán de acuerdo con el proceso de institucionalización; al contrario, nos parece que los socios están maduros para adelantarlo.

Se detectó un paradigma referente a la planeación del futuro de la empresa, porque, según los socios, la característica fundamental de su operación, la cual es, producir por pedidos-proyectos y no fabricar en serie, que según sus palabras, los hace una empresa *“sui*

géneris”, les imposibilita acometer cualquier tipo de planeación hacia futuro; pero para las autoras de esta investigación, esa característica si representa una dificultad grande para planear, pero no se configura como una “camisa de fuerza” para trabajar sin un rumbo aceptablemente fijado, que permita establecer algunos parámetros para realizar pronósticos, presupuestos y planes con alguna posibilidad de cumplirse o, por lo menos, tener una referencia sobre a dónde se quiere llegar. Dado que como se maneja actualmente la Gerencia, se puede resumir esta situación con la siguiente frase: “Las empresas administradas sin planeación son como un barco navegando sin timón”. Por lo tanto, se evidencia que existen claras muestras de querer hacer cambios de fondo, al menos a nivel de discurso. Desde luego, dentro de la resistencia natural (casi que instintiva) que tenemos todos los adultos frente a los cambios, con mayor razón cuando son tan de fondo como los que se plantean para esta empresa. No se podrá dejar abierta ni siquiera la posibilidad de que este cambio no suceda.

Desde el punto de vista de la investigación sobre el tema de la sucesión gerencial, se encontró muy preocupante el hecho que para el universo empresario de Colombia, la mayoría de empresas fueron creadas alrededor de los años 50 del siglo pasado, de las cuales, hay coincidencia que aproximadamente el 70 % son empresas familiares, lo que permite inferir, que entre la primera década (ya terminada) y la segunda del presente siglo, se están desarrollando muchos de los relevos generacionales en las empresas, y el 91.5 % de estas empresas familiares no tiene estipuladas unas reglas de juego (protocolo) claras, para realizar esta difícil transición de la primera a la segunda generación, que como ya se dijo en el presente trabajo, solo sobreviven el 30 % de ellas.

En cuanto a COIN LTDA., es claro que si no se realiza el plan de sucesión gerencial entrará a formar parte de las empresas que probablemente desaparecen en la primera generación, por lo tanto, con este punto de partida, que representa este trabajo, podemos vislumbrar que el cambio está en proceso. Tan rápido como sea necesario para que se concrete, y tan pausado como sea prudente para que los socios no se sientan atropellados. A veces estos procesos abortan por exceso de ansiedad o por relajación. En un punto medio

puede encontrarse el tono que requieren las personas involucradas en él, principalmente los socios, pero no solamente ellos. También tienen mucho que decir para oponerse o para facilitarlo, las personas allegadas laboral o afectivamente a los socios. El éxito dependerá de la mezcla de sutileza y de firmeza con que se haga el trabajo.

Del presente estudio se puede concluir que el proceso de sucesión gerencial será complejo y traumático; ya que difícilmente se logrará convencer a los socios fundadores que le den un manejo diferente al estilo de dirección y a la proyección de la empresa hacia al futuro, por lo tanto, quienes darán un manejo diferente a la dirección de la empresa no serán los socios actuales. No sucederá. El sentido de todo el proceso es traer a otras personas para que hagan el cambio.

Este trabajo de investigación aplicada a la empresa COIN LTDA., puede representar un punto de partida para modificar el momento actual de la compañía, tanto en términos de Dirección, como en los resultados económicos y financieros.

El aporte consiste en la bondad que tiene para la empresa el hecho de poder redefinir su hilo conductor, comenzando por la nueva visión empresarial propuesta, siguiendo con el andamiaje de las primeras reglas de juego que regirían el Protocolo de Socios, para terminar en el Plan de Sucesión Gerencial tentativo, mediante el cual, se propone darle a la empresa un nuevo manejo gerencial y así poder reestructurar el órgano principal de gobierno de la misma, su estructura societaria y parte de su estructura organizacional.

9. RECOMENDACIONES

Se propone la institucionalización de la empresa, iniciando con la creación de una Junta Directiva, como máximo órgano de gobierno. Para comenzar este proceso, probablemente complejo para los socios, se recomienda la contratación de un asesor externo, que además de trabajar este tema, también proponga a la empresa acciones que permitan mejorar el rumbo económico de la misma, generando confianza y sinceridad en los análisis de los socios-directivos.

Elaborar en su totalidad el protocolo de socios, ojalá involucrando en el mismo, a todos los herederos de los tres socios.

Incluir en el protocolo de sucesión definitivo, la prórroga del término de duración de la sociedad, la cual está por 50 años terminando en el año 2019, por 50 años más.

Implementar el plan de sucesión gerencial.

Definir y tramitar un esquema legal de transferencia de la propiedad accionaria.

Poner un límite de 15 años al período de permanencia en la Gerencia General y máximo 20 años para los otros cargos directivos.

Diseñar e implementar un sistema de planeación estratégica para la empresa, pero después de finiquitar el proceso de la sucesión gerencial y que se cree la Junta Directiva propuesta, como también se plantea que se estudie en ese plan estratégico, el cambio de tipo de sociedad, pasando de Sociedad Limitada (LTDA.) a Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

10. APORTES

Con el presente trabajo se aplicaron conocimientos adquiridos durante la formación académica, tales como:

- Análisis y propuesta de solución de problemas en una organización empresarial.

- Redefinición de visión y misión empresarial, configurando bases para un posterior desarrollo de un plan estratégico.

- Proposición de reglas de juego entre socios para solventar las decisiones que apoyen la permanencia de la empresa.

- Formulación de un plan de sucesión gerencial tentativo para que se implemente y se logre hacer los relevos generacionales en la dirección.

11. VALOR AGREGADO

Una vez terminado el trabajo fue presentado a los socios de la empresa, teniendo por parte de ellos, una gran aceptación.

Dado que al momento de publicar la versión definitiva de la presente investigación aplicada a COIN LTDA., ya se están aplicando algunas de las recomendaciones presentadas, se describen a continuación las lecciones aprendidas más importantes,

-A la fecha, ya se está utilizando los servicios de un Asesor externo calificado, se aprobó y se tiene en proceso, la conformación de la Junta Directiva, la cual se espera ayude a seleccionar el nuevo Gerente General, tomando partes de la propuesta del actual Plan de Sucesión Gerencial.

-Se ha elaborado el primer borrador de los estatutos para el cambio de tipo de Sociedad, convirtiéndose COIN LTDA. en Sociedad Anónima Simple, o sea, que quedará como COIN SAS.

Por lo tanto, se puede inferir que la propuesta aquí desarrollada podrá replicarse a otras empresas, adaptándola a sus necesidades y medidas propias, pero partiendo de una muy buena base, como es el presente trabajo de grado.

BIBLIOGRAFÍA

Christensen, C. R. (1976). La sucesión en la dirección de pequeñas empresas. En C. R. Christensen. Barcelona: Labor S.A.

COIN LTDA. (2004). *Manual del Sistema de Gestión de Calidad.* Valle del Cauca, Yumbo.

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. In F. R. David, *Conceptos de Administración Estrategica.* Mexico: Prentice Hall.

Gaitán Rozo, A., & Castro Velasco, J. D. (2001). *Sociedades de Familia en Colombia.* Bogotá D.C.: Superintendencia de Sociedades, Grupo de Conglomerados.

Gallo, M. Á. (1995). *Empresa Familiar Texto y Casos.* Barcelona: Editorial Praxis, S.A.

GerenteWeb.com. (n.d.). *Gestiopolis.com*. Retrieved Marzo 26, 2011, from http://www.getiopolis.com/Canales4/rrhh/algurasperf.htm

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares Generación a generación.* México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Gestión, I. e. (2003). De padres a hijos. *Gestión* , 57-61.

Gestión, I. e. (2003). Empresas familiares el desafío de perdurar. *Gestión* , 55-56.

Hernández Sampieri, R. (2003).Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Lozano Posso, M. (2000, Julio). El proceso de sucesión para perpetuar la empresa. Cali, Colombia.

Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *El protocolo en las empresas de propiedad familiar* . Cali.

Maestre, R. (2007). La sucesión Gerencial uno de los grandes retos del siglo XXI. *Pareceres* , 9,10,11.

Marín Hoyos, Á. (2002). *Cómo recuperar su empresa.* Editorial Norma S.A.

Marín Hoyos, Á. (n.d.). *www.crisisologia.com*. Retrieved Marzo 27, 2010, from http://www.crisisologia.com/home.php

Norgestion. (2010). *www.norgestion.com*. Retrieved 03 19, 2011, from http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/en_que_consiste_el_protocolo_familiar.pdf

R. Wayne Mondy, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. Mexico: Pearson Education.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica.*Bogotá D.C.: 3R Editores.

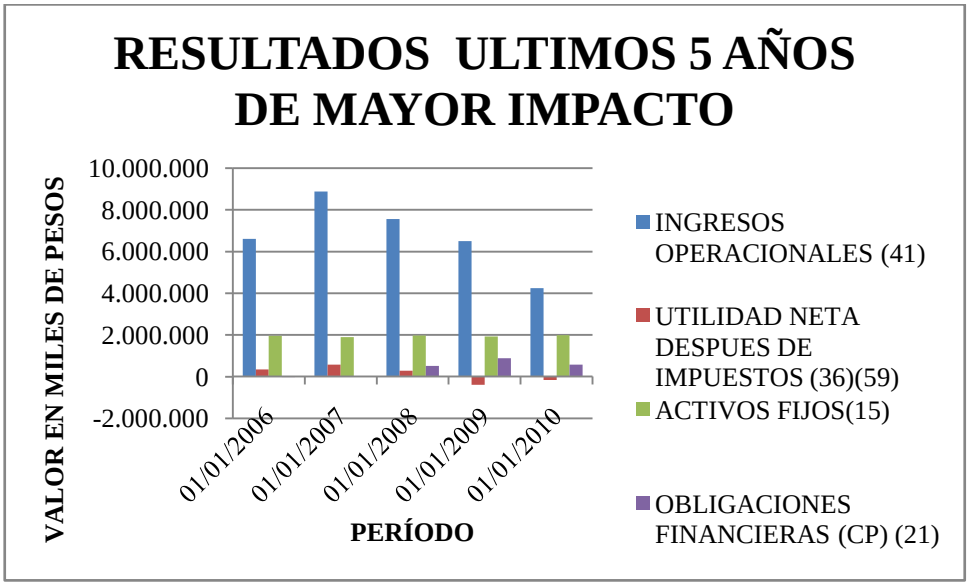
Stein, G., & Pin, J. R. (2010). *CEO, Carrera y sucesión. Escalando a la cima.* Madrid: Pearson Educación S.A.

Ward, J. L. (2003). Planificar para la continuidad. (M. E. S.A., Ed.) *GESTION, 6* (5), 74-79.

Wikipedia. (n.d.). Retrieved 02 15, 2011, from http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder

ANEXOS

Anexo 1. Principales Resultados Financieros años 2006 a 2010

COIN LTDA. CIFRAS EN MILES DE PESOS, EXCEPTO NÚMERO EMPLEADOS					
VARIABLE	**2006-12-31**	**2007-12-31**	**2008-12-31**	**2009-12-31**	**2010-12-31**
INGRESOS OPERACIONALES (41)	**6,614,773**	**8,886,221**	**7,558,711**	**6,498,824**	**4,244,633**
UTILIDAD BRUTA	**1,744,197**	**2,658,574**	**2,113,163**	**1,072,611**	**1,045,916**
UTILIDAD OPERACIONAL	**275,080**	**874,601**	**206,944**	**(-410,557)**	**(-235,258)**
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS (36)(59)	**347,223**	**576,525**	**280,969**	**(-386,220)**	**(-158,523)**
ACTIVOS CORRIENTES (0)	**3,797,422**	**3,625,251**	**3,954,804**	**3,993,466**	**4,288,801**
ACTIVOS FIJOS(15)	**1,960,026**	**1,902,248**	**1,968,316**	**1,927,966**	**1,996,578**
ACTIVOS TOTALES(0)	**8,139,224**	**7,920,248**	**8,304,896**	**10,892,321**	**11,256,268**
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP) (21)	**1,420**		**509,918**	**887,296**	**581,438**
PASIVOS CORRIENTES (0)	**2,367,036**	**2,051,682**	**2,155,365**	**2,923,899**	**2,488,908**
PASIVOS TOTALES (0)	**2,367,036**	**2,051,682**	**2,155,365**	**2,923,899**	**3,463,638**
CAPITAL SOCIAL (31)	**27,000**	**27,000**	**27,000**	**27,000**	**504,000**
PATRIMONIO (0)	**5,772,188**	**5,868,566**	**6.149,531**	**7,968,422**	**7,792,630**
NÚMERO DE EMPLEADOS	**45**	**58**	**44**	**44**	**47**

Anexo 2. Resultados Financieros más impactantes períodos 2006 a 2010