

Sucesión de Película: las tensiones de los Roy. Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC



Muchas veces buscamos grandes visionarios como herederos, pero estos pueden persistir en la misma vieja fórmula del negocio, con costos gigantes y esfuerzos personales tremendos que no darán los mejores frutos. El mundo actual se basa en algo más pragmático y flexible y en ese modelo efectual que nos enseña la relevancia de moverse en la ambigüedad, como seguramente hubiese preferido nuestro Logan Roy de la serie Succession.

Desde que la serie Succession llegó a las pantallas, las relaciones de la familia, cuyo patriarca, Logan, está envejeciendo y comienza a preparar su salida, se ven marcadas por la lucha de sus cuatro hijos por el control de la empresa. Avaricia, corrupción, lucha de poder, los distintos talentos, miedos y pulsiones de los herederos, roces y una relación tóxica que se oculta bajo el éxito y el prestigio empresarial, son los ingredientes de la producción del momento.

Pero sin más spoilers para quienes no han visto la serie, es relevante cómo muchas de estas tensiones son, también, las que marcan el desafío de entregar la empresa a la siguiente generación: cómo abordar una salida, los liderazgos que surgen cuando se va el fundador, el destino que los hijos quieren dar al negocio, son asuntos frecuentes en las familias empresarias del mundo real y exigen una buena conducción. El objetivo es alcanzar el bien común para los miembros de este ecosistema, muy lejos de la trama de intrigas que vemos en HBO.

Es trascendental asumir la importancia de los procesos de transición generacional en las empresas familiares y hacerlo desde una visión integral que contribuya a implementar un plan con una perspectiva estratégica que considere; Gobernanza, Liderazgo, Una propiedad y Estrategia.

En este esfuerzo de integración, de una reflexión no segmentada en torno a la sucesión estratégica, podemos trabajar bajo un modelo denominado **GLUE**, debido a las iniciales del plan ya descrito. Buscar unión y cohesión deben guiar el horizonte para este traspaso, que va más allá de la transferencia de una simple propiedad. Hay toda una historia y lazos que se deben respetar y trabajar.

La visión estratégica y la cohesión de la propiedad, independiente de su composición, son fundamentales. Más allá del porcentaje que cada uno posee, se debe entender que la empresa no es un reparto de torta porcentual, sino un todo y por ello, las familias deben intentar forjar un propósito común y acordado entre todos los interesados.

Trabajar en estrategias que permitan reemprender, diversificar, internacionalizar, renovar sus objetivos que -bien llevados- generan esa unión y una visión conjunta de negocios.

También, se requiere una mirada externa en 360°. No siempre la salida para la sucesión estará sólo en uno de los herederos. Podría ni siquiera estar en las familias. Probablemente, nuestro protagonista Logan Roy nunca recibió consejos para abordar el desafío incorporando todas las variables y escenarios posibles, habilitando todas las conversaciones para lograr este GLUE, este pegamento sistémico que hace que este grupo permanezca unido minimizando un eventual daño familiar.

Una sola persona, sea el favorito del patriarca o el mejor preparado del clan, no puede llevarse todo el peso de conducir los destinos del negocio familiar. A veces los hijos pueden hacer excelente dupla con un externo o con otro familiar. En la transferencia estratégica de los recursos es fundamental no agobiar a un solo sucesor. De hecho, la sucesión es un trabajo de equipos. Y una buena sucesión demuestra un equipo de alto rendimiento, dando señales sólidas a sus stakeholders.

Otro de los desafíos en este proceso está en visualizar la mejor estrategia para el momento de la empresa o el contexto del mercado en que se inserta. Con ese prisma, es importante entender que hay gente buena para tiempos de guerra y otra más idónea para administrar la paz.

En estos tiempos turbulentos, los líderes causales tradicionales, por excelentes que sean, se ven sobrepasados. Es el momento de líderes más efectuales, flexibles y que sepan abrazar la incertidumbre, en forma creativa y colaborativa. Todas las relaciones actuales son susceptibles de ser pivotadas, convirtiendo a clientes en socios, a proveedores en inversionistas, y decenas de otras combinaciones. En esto, la familia debe contribuir con su "familiness", con esos recursos estratégicos distintivos que marcan la diferencia, generalmente fundados en la cultura y valores familiares.

Muchas veces buscamos grandes visionarios como herederos, pero estos pueden persistir en la misma vieja fórmula del negocio, con costos gigantes y esfuerzos personales tremendos que no darán los mejores frutos. El mundo actual se basa en algo más pragmático y flexible y en ese modelo efectual que nos enseña la relevancia de moverse en la ambigüedad, como seguramente hubiese preferido nuestro Logan Roy. Aunque, bien asesorado en su Succession, probablemente no nos habría hecho gozar y sufrir en cada capítulo de esta serie, que para muchos, los más fanáticos, ya tuvo su fin.