



# SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL EN LA EMPRESA CHILENA

## OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS





# 01

## INTRODUCCIÓN



# “CEO succession is THE number one job of the board”

Andrew McKenna  
McDonald's Director from 1991  
Chairman from 2004-2016





# LOS COSTOS DE NO ESTAR PREPARADOS

## ¿CUÁLES SON LOS COSTOS DE NO ESTAR PREPARADO?





**SIN EMBARGO...**



**52%** de los directores de chilenos  
se sienten preparados para una sucesión inesperada del  
gerente general



**65%** de los directores chilenos  
cree que el **retiro inesperado** del gerente general  
**no afectaría** a la organización en forma significativa



**VEREMOS QUÉ  
DICE LA EVIDENCIA  
EN CHILE....**



# 02

## METODOLOGÍA

# METODOLOGÍA



## UNIVERSO DEL ESTUDIO

Directores de las 600 organizaciones más grandes de Chile (S.A. abiertas, S.A. cerradas, estatales y otras)



## METODOLOGÍA

Encuesta online auto-administrada



## MUESTRA

192 encuestas individuales que representan a 159 empresas



## ANÁLISIS DE DATOS

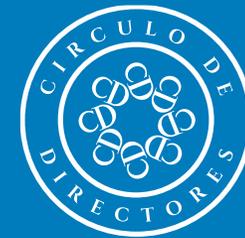
Se analizó a nivel agregado, sin individualizar personas ni empresas



# 03

**RESULTADOS**

**SOBRE EL  
ESTUDIO**

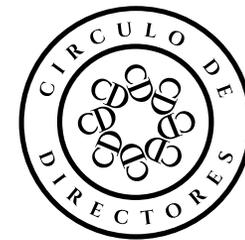


# **¿QUÉ TAN PREPARADAS ESTÁN LAS EMPRESAS PARA LA SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL?**

**CONSTRUIMOS UN INDICE  
QUE NOS PERMITIRÁ MEDIR  
LA EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO**

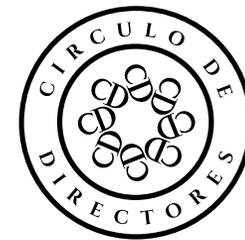
**ÍNDICE DE PREPARACION  
PARA LA SUCESIÓN  
(IPS-CD)**



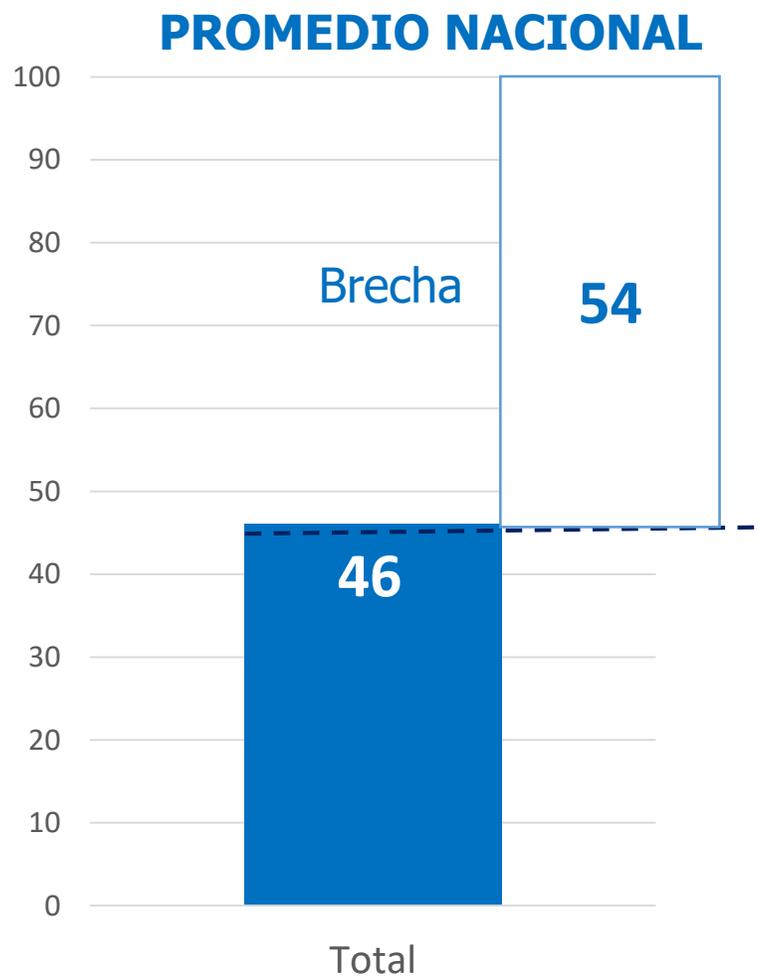


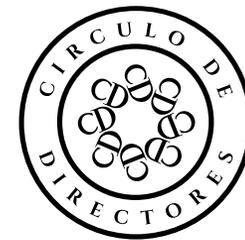
# ÍNDICE DE PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN (IPS-CD)

ÍNDICE DE PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN (IPS-CD)	DIMENSIONES	POND
	<b>ANTICIPACIÓN</b> ¿Cuán preparada está la organización para una sucesión a corto plazo?	1/3
	<b>OWNERSHIP</b> ¿Hasta dónde el directorio ve la sucesión como su responsabilidad y se hace cargo?	1/3
	<b>PRACTICAS</b> ¿Hasta dónde la organización aplica buenas prácticas cuando se trata de la sucesión?	1/3

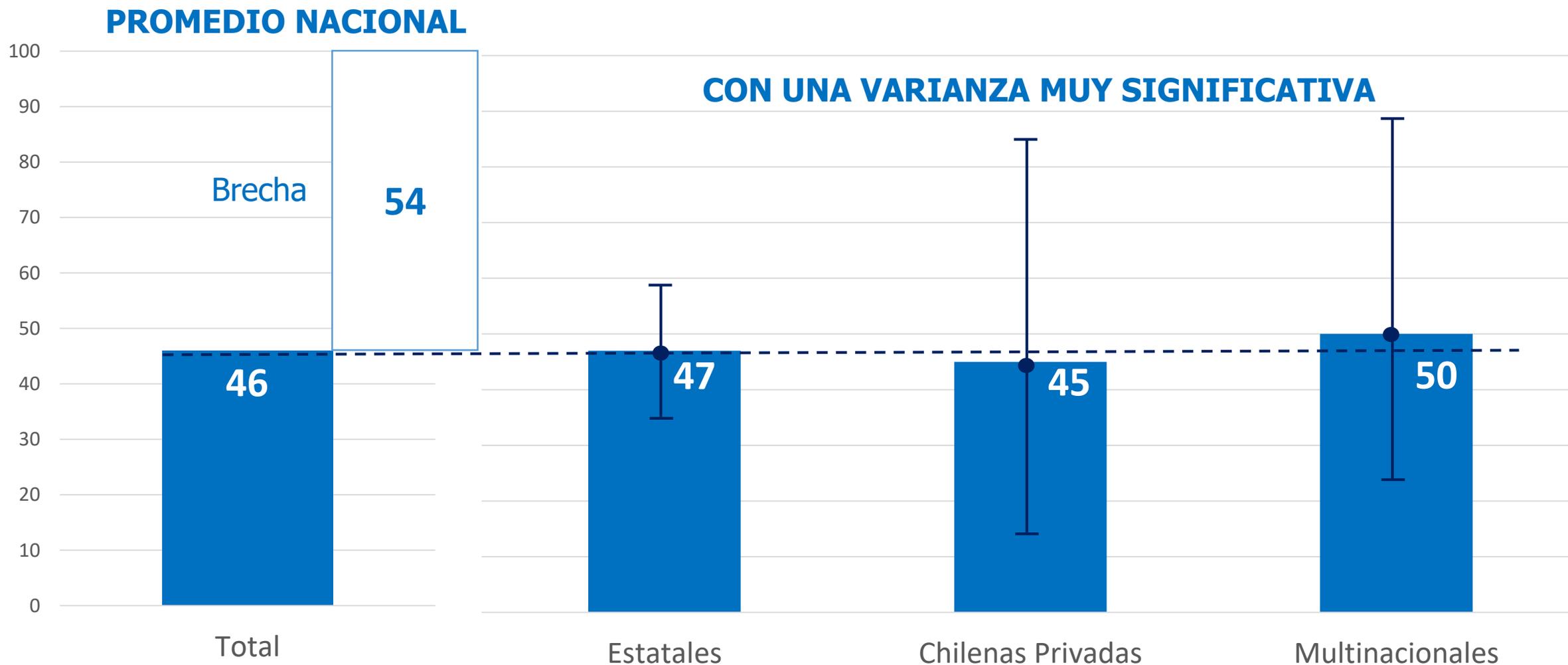


# ÍNDICE DE PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN (IPS-CD)





# ÍNDICE DE PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN (IPS-CD)





**ANTICIPACIÓN**  
¿Cuán preparada está  
la organización para la  
sucesión?

**03**

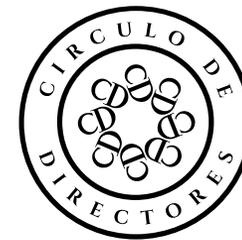
**RESULTADOS**

# ANTICIPACIÓN

## PLAZO ESTIMADO PARA UN REEMPLAZO

Imagine que le acaban de informar del fallecimiento del actual gerente general de la empresa, ¿cuánto estima que se necesitaría para designar a un sucesor de **carácter permanente** (no interino)?





# ANTICIPACIÓN PLAZO ESTIMADO PARA UN REEMPLAZO

Imagine que le acaban de informar del fallecimiento del actual gerente general de la empresa, ¿cuánto estima que se necesitaría para designar a un sucesor de carácter permanente (no interino)?

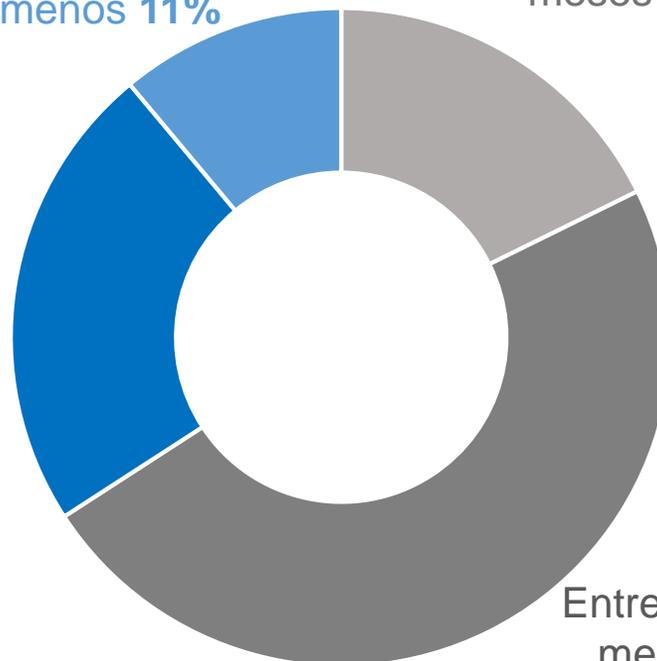
*"Tenemos el candidato y el procedimiento ya pensando y definido"*

Una semana o menos 11%

Más de seis meses 18%

*"Tenemos que pensar qué queremos antes de salir a buscar al mercado"*

Entre una semana y tres meses 23%

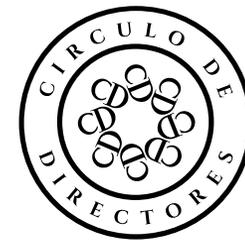


*"Sabemos lo que queremos, pero no tenemos candidatos y tendremos que buscar en el mercado"*

Entre tres y seis meses 48%

N= 191

*"Tenemos el candidato pero debemos pensar en el procedimiento"*



# ANTICIPACIÓN PLAZO ESTIMADO PARA UN REEMPLAZO

Imagine que le acaban de informar del fallecimiento del actual gerente general de la empresa, ¿cuánto estima que se necesitaría para designar a un sucesor de carácter permanente (no interino)?

**PREPARADOS**  
**34%**

Una semana o menos 11%

Entre una semana y tres meses 23%

Más de seis meses 18%

**NO PREPARADOS**  
**66%**

Entre tres y seis meses 48%

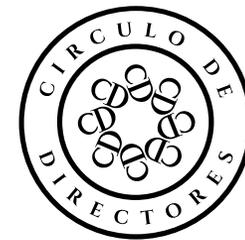
N= 191

# ANTICIPACIÓN

## DIFERENCIAS POR TIPO DE CONTROLADOR

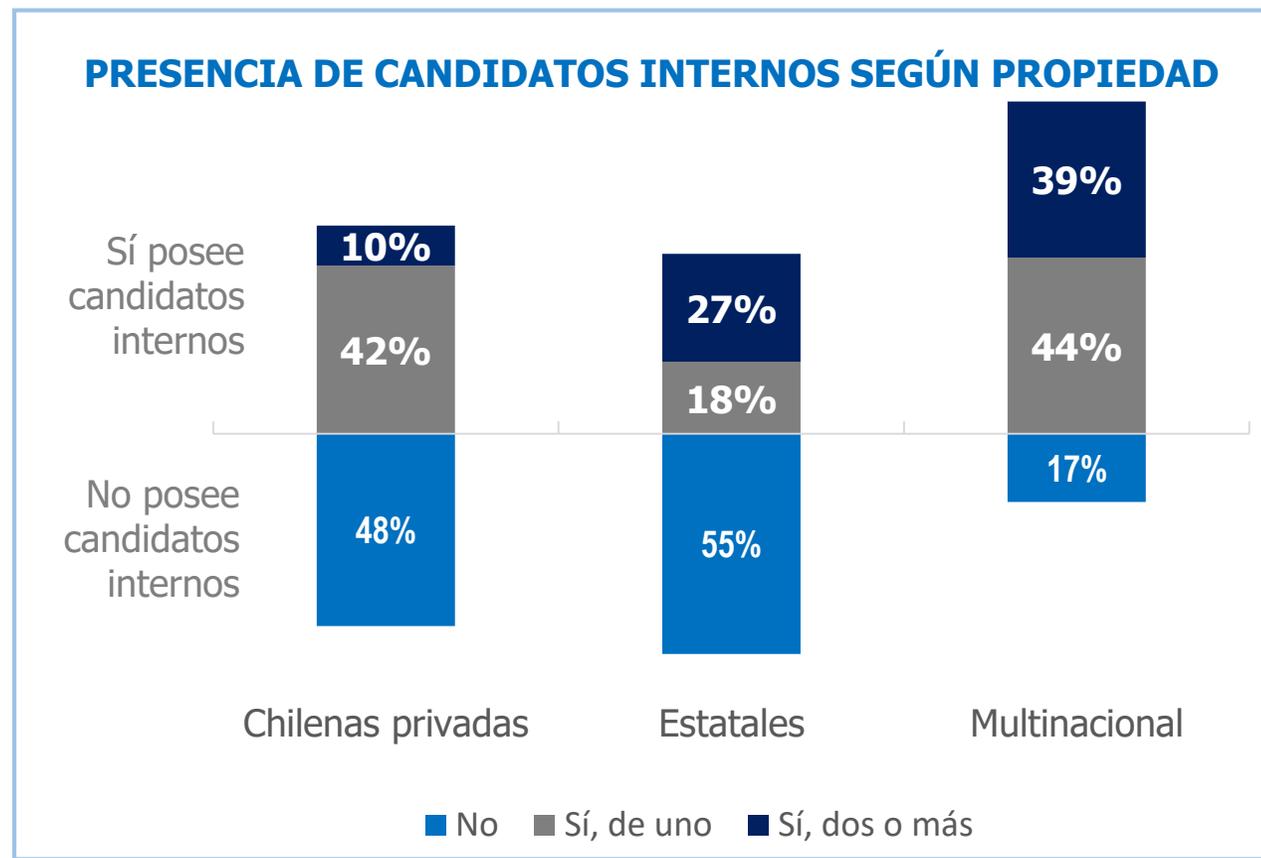
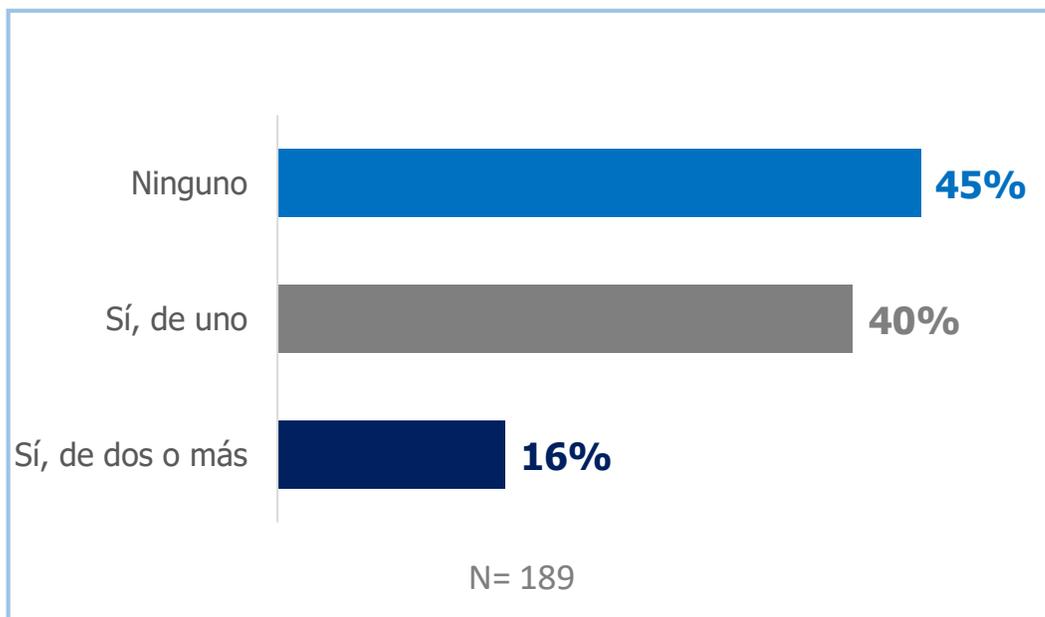


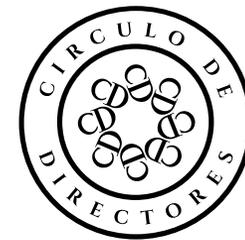
	Chilena Privada	Estatales	Multinacionales
Preparadas	36%	17%	44%



# ANTICIPACIÓN

## DISPONIBILIDAD DE CANDIDATOS INTERNOS en condiciones de asumir en el corto plazo





## ANTICIPACIÓN

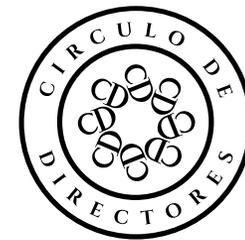
	¿Hay candidatos internos?	
	No	Sí
No preparado	34%	31%
Preparado	11%	24%

# 65%

Necesitaría **más de 3 meses** para designar a un sucesor

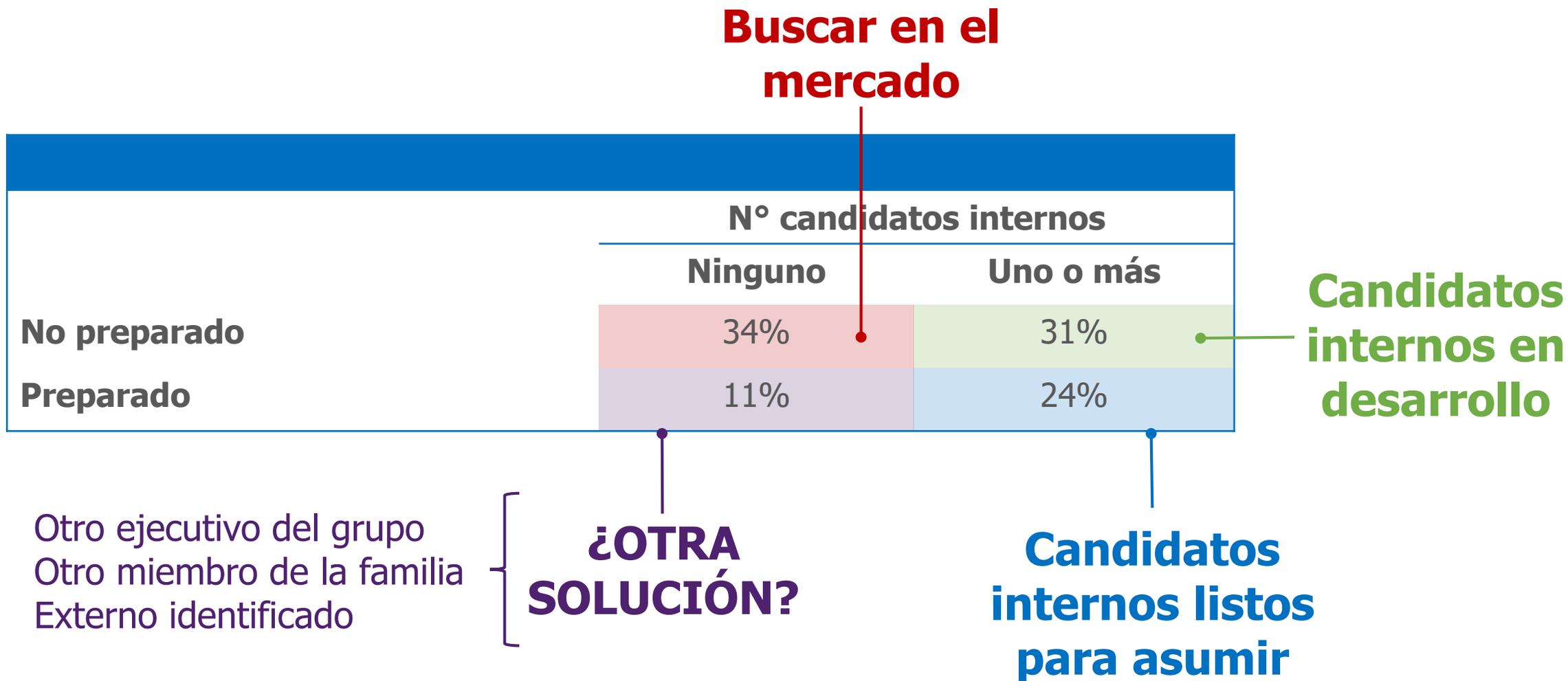
# 45%

No tiene **ningún candidato interno** en condiciones de asumir a corto plazo



# ANTICIPACIÓN

## ¿Cómo enfrentaría una sucesión inesperada?



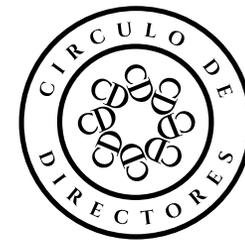


## **OWNERSHIP DEL DIRECTORIO**

¿Hasta dónde el directorio ve la sucesión como su responsabilidad y se hace cargo?

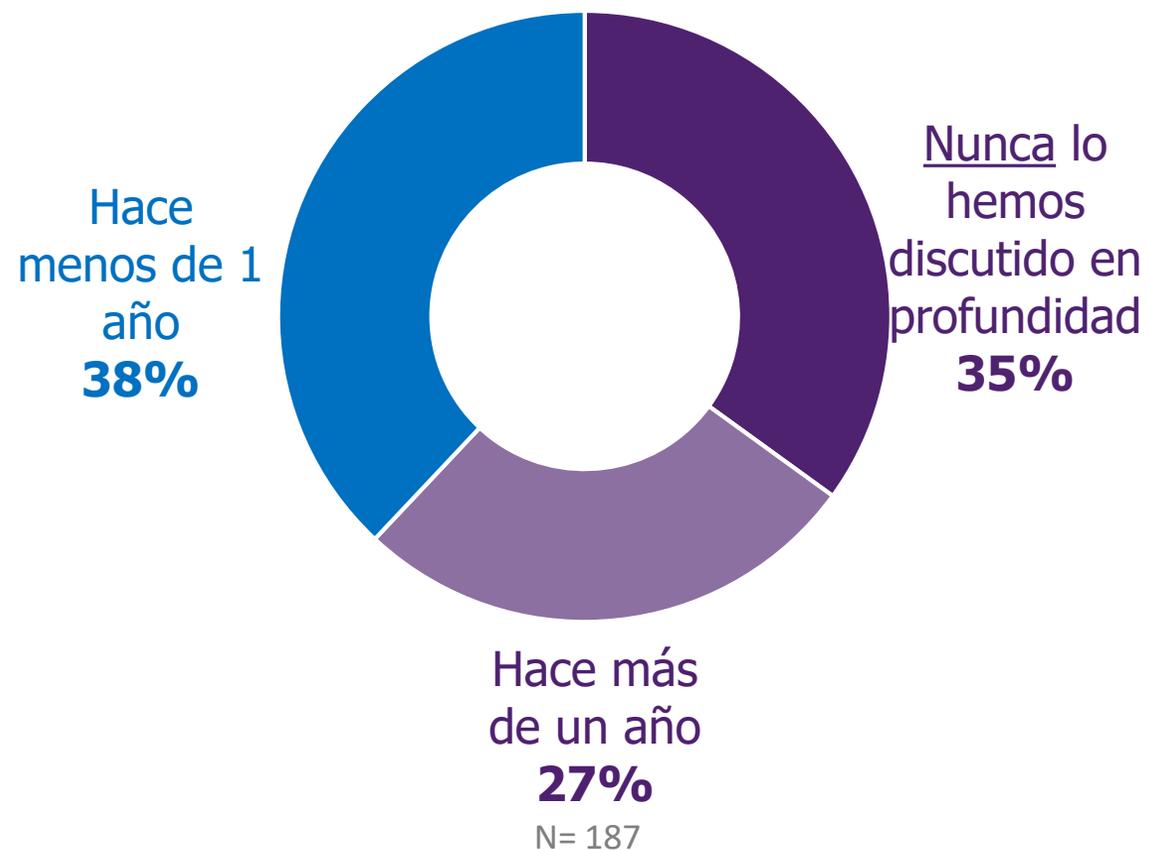
# 03

## RESULTADOS



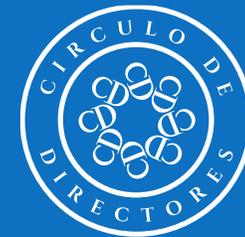
## OWNERSHIP

### ¿ES UN TEMA EN LA AGENDA DEL DIRECTORIO?



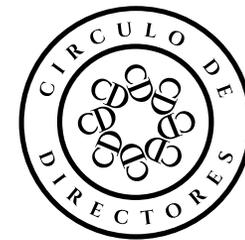
*“Algunos directores no se están tomando el tema en serio (...) sobretodo considerando que el turn-over ha subido”*

AUN ASÍ...



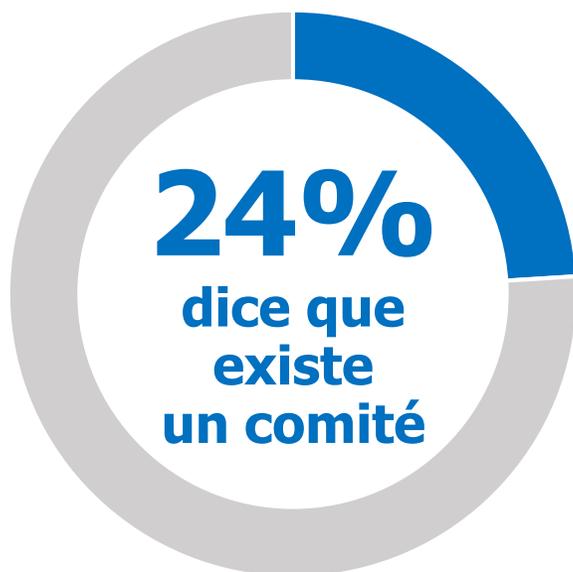
SOLO  
**31%**

Afirma que cuando se habló de la sucesión, la **conversación fue rigurosa y condujo a acciones concretas**



## OWNERSHIP

### OPERACIÓN DE UN COMITÉ A CARGO DEL PROCESO



**5%**

Recae en un **comité especializado**

**9%**

Recae en un **comité "afín"**

RRHH / Personas / Capital Humano

Gobierno Corporativo

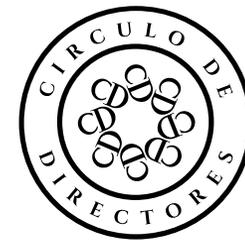
**10%**

Recae en comité **"multi-tasking"**

Comité Ejecutivo

De Directores

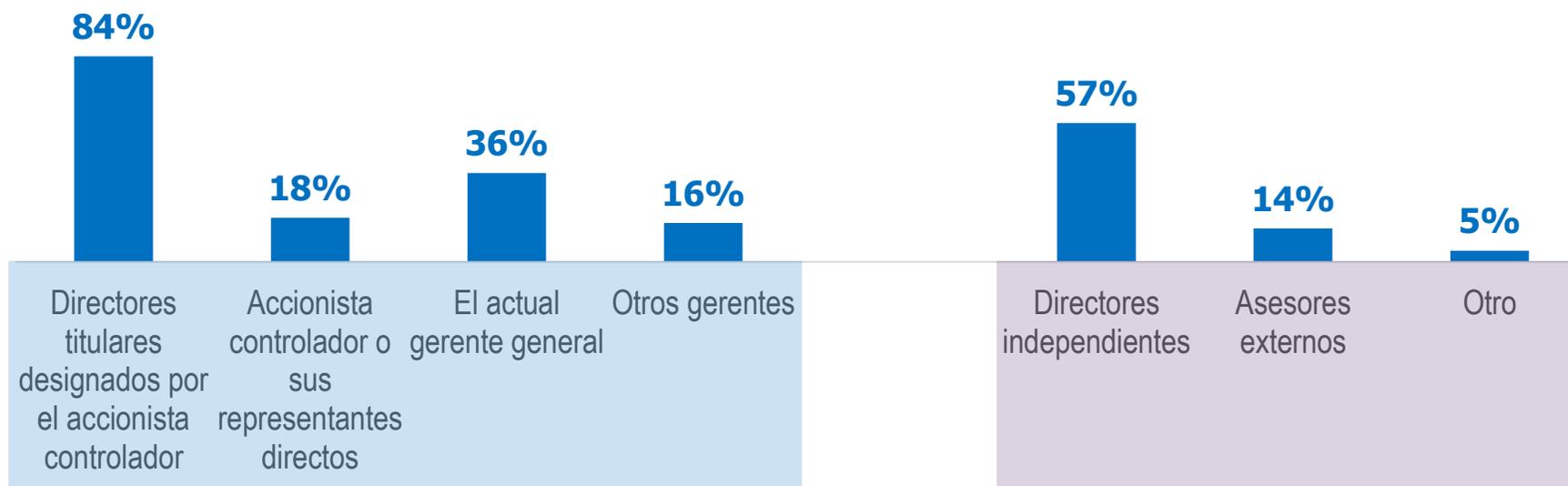
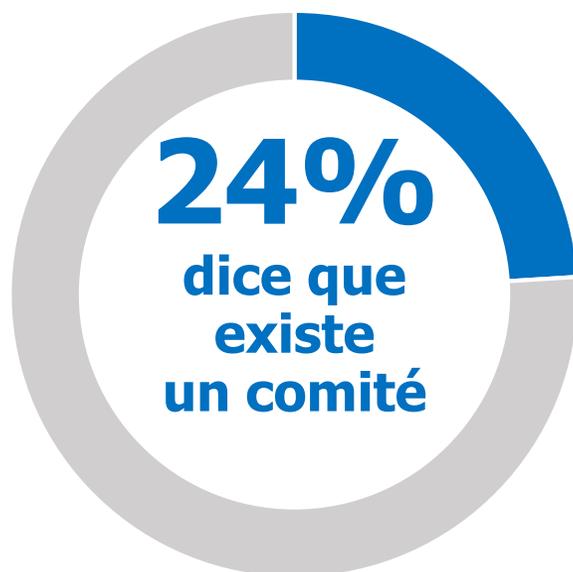
Riesgos, Auditoría y temas afines



## OWNERSHIP

### ¿QUIENES INTEGRAN EL COMITÉ?

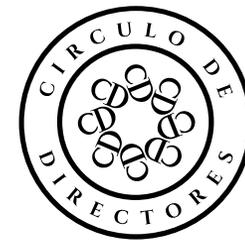
**DOMINA LA VISIÓN INTERNA Y DEL CONTROLADOR**



### Visión interna

### Visión externa

*“La visión de los externos se canaliza de forma más efectiva a través de los comités”*



## EL IMPACTO DE LA VISIÓN INTERNA: ¿NADA CAMBIA?

### ¿CÓMO CREEN LOS DIRECTORES QUE SERÁ EL PRÓXIMO GERENTE GENERAL?

**82%** Nada o Algo diferente  
al actual

**18%** Muy diferente al  
actual



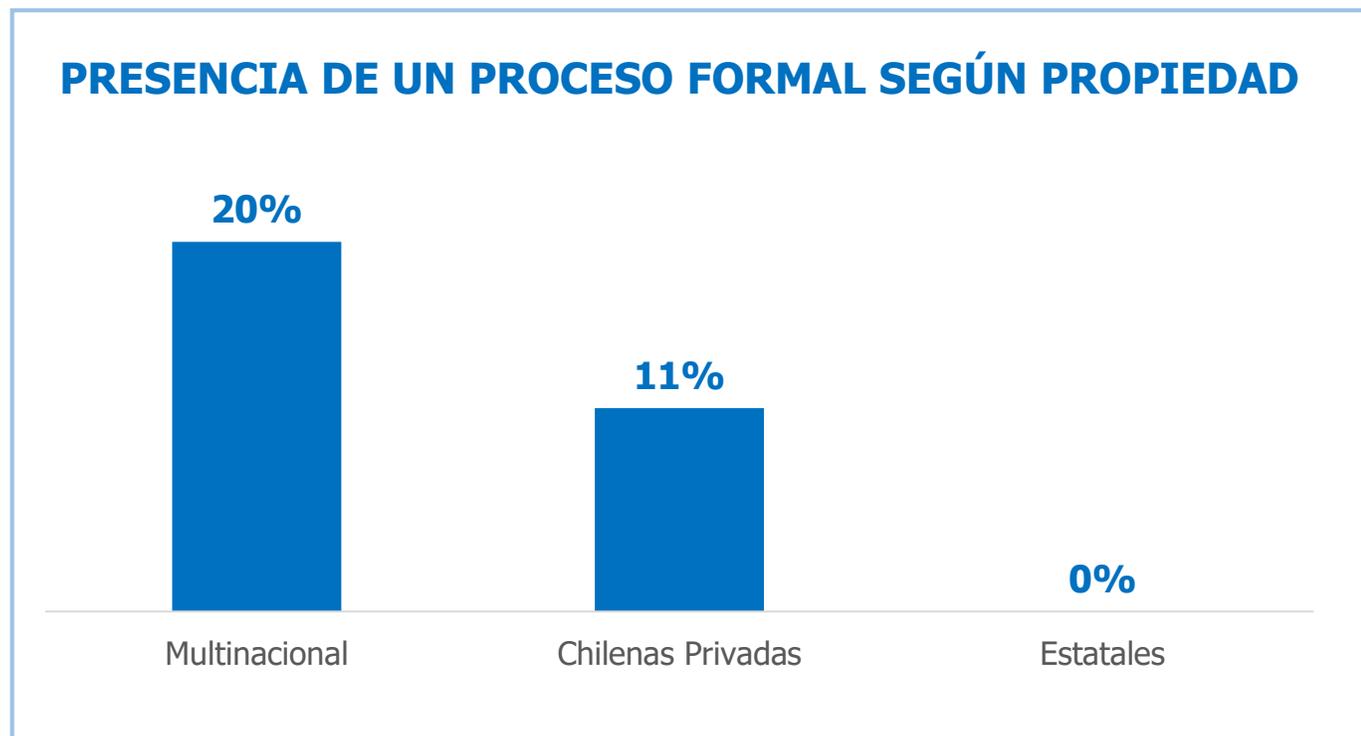
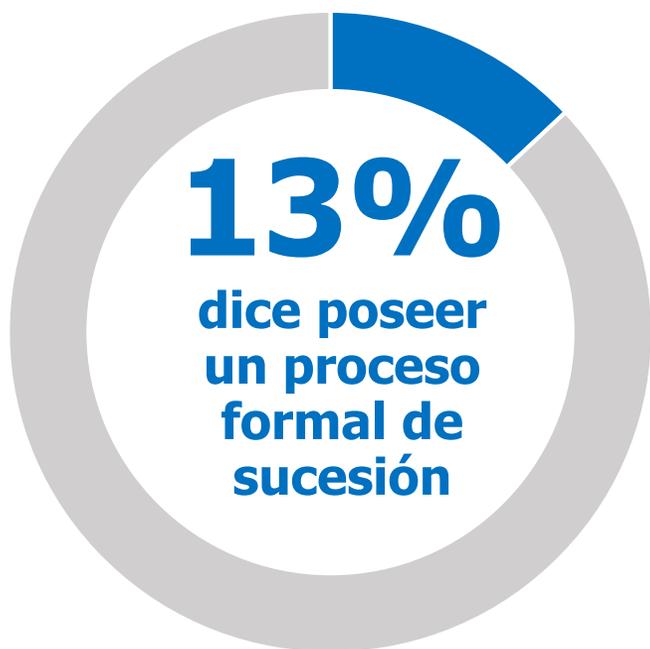
**PRÁCTICAS**  
¿Hasta dónde la  
organización aplica  
buenas prácticas cuando  
se trata de la sucesión?

**03**

**RESULTADOS**

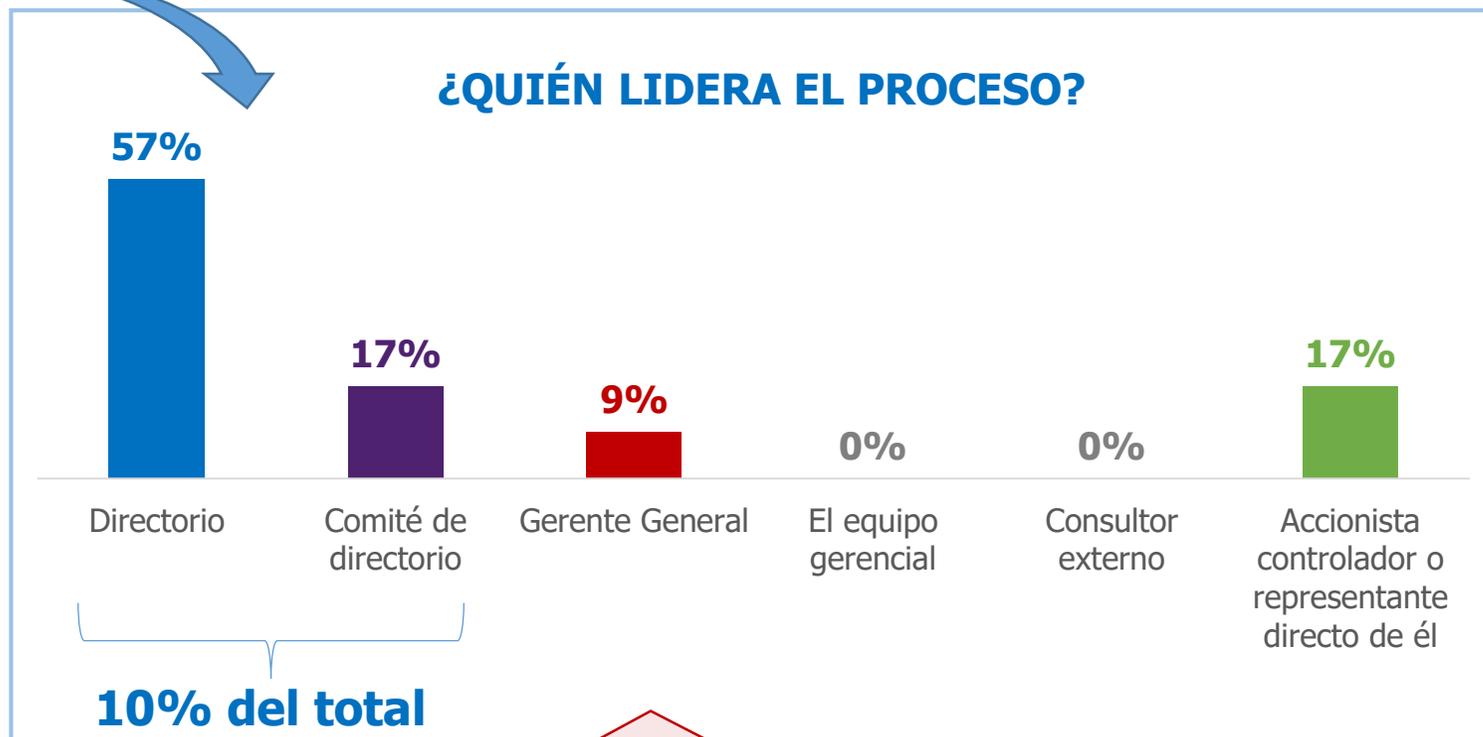
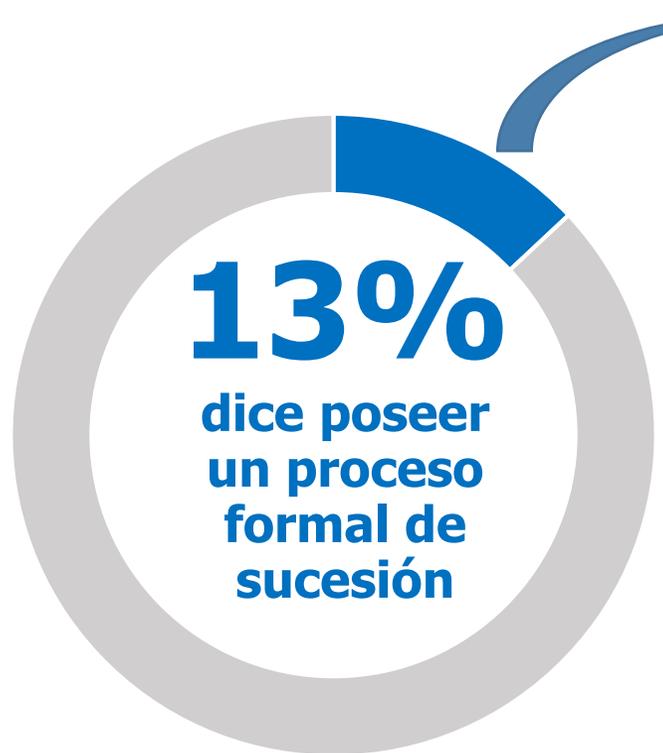
# PRÁCTICAS

## EXISTE UN PROCESO FORMAL DE SUCESIÓN OPERANDO



# PRÁCTICAS

## EXISTE UN PROCESO FORMAL DE SUCESIÓN OPERANDO



*“¿El gerente general debería pensar su próximo paso y preparar a algún potencial sucesor interno?”*



## PRÁCTICAS

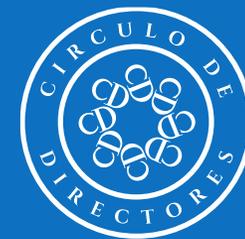
Existe un proceso formal de sucesión	<b>13%</b>
El directorio o comité de directores lidera el proceso de sucesión	<b>10%</b>
Analizar en el directorio las fortalezas y debilidades del equipo ejecutivo	<b>81%</b>
Identificar un suplente del gerente general en caso de emergencia	<b>52%</b>
Tener un programa formal de desarrollo de talento para altos ejecutivos	<b>41%</b>
Desarrollar un listado de candidatos internos para la sucesión del gerente general	<b>24%</b>
Trabajar con una empresa externa para identificar y evaluar a candidatos externos como sucesores	<b>23%</b>
Elaborar un documento donde se definan las habilidades, competencias y experiencia requerida del próximo gerente general	<b>20%</b>
Discutir un calendario de la sucesión del gerente general con fecha y/o hitos	<b>17%</b>
Establecer una fecha o edad de retiro obligatorio de gerente general	<b>13%</b>



## PRÁCTICAS

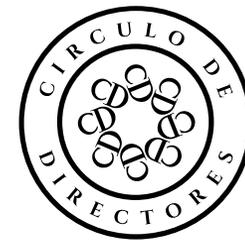
Existe un proceso formal de sucesión	13%
El director general tiene un plan de sucesión	10%
Analizar el rol del gerente general	81%
Identificar a los candidatos	52%
Tener un plan de contingencia	41%
Desarrollar un plan de sucesión general	24%
Trabajar con asesores externos	23%
Elaborar un plan de sucesión con experiencia	20%
Discutir un calendario de la sucesión del gerente general con fecha y/o hitos	17%
Establecer una fecha o edad de retiro obligatorio de gerente general	13%

**“Al hablar de la sucesión hay que ampliar el tema. En realidad, esto recae en la gestión estratégica del equipo directivo (...) es un tema totalmente cultural”**



# 04

**EL CASO DE LAS  
EMPRESAS IPSA**



# LAS EMPRESAS IPSA

IPS - CD:  $\bar{x} = 48$

## ¿PREPARADO HOY?



Tendría un sucesor en **menos de 3 meses**

**42%**

No tiene **ningún candidato** para asumir **a corto plazo**

## OWNERSHIP

**45%**

Pone el tema de sucesión en la **agenda anual**

**8%**

Posee un **comité especializado**

**25%**

Dispone un **proceso formal** de sucesión

## PRÁCTICAS

**75%**

Tiene un programa formal de **desarrollo de talento** de altos ejecutivos

Desarrolla un **listado de candidatos internos** para la sucesión de la gerencia general

**30%**

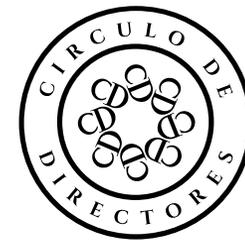
**20%**

Tiene **identificado a un suplente** del gerente general **en caso de emergencia**



# 05

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



**52%**

dicen **sentirse preparados** para una sucesión inesperada del gerente general

**PERO**



**67% no podría reemplazar a su CEO ante una eventualidad**



**62% no tiene el tema en su agenda anual**

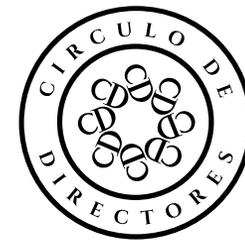


**76% no cuenta con un comité** que se encargue de la sucesión



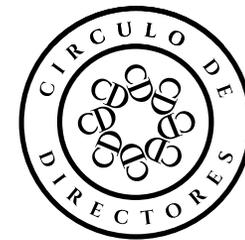
**87% no poseen un proceso formal de planificación** de la sucesión

LA REALIDAD ES  
QUE



**IN CASE OF  
EMERGENCY  
BREAK GLASS**

Directorios  
chilenos están  
**POCO  
PREPARADOS**



# Falta un mayor **INVOLUCRAMIENTO** por parte de los directorios



## RECOMENDACIONES

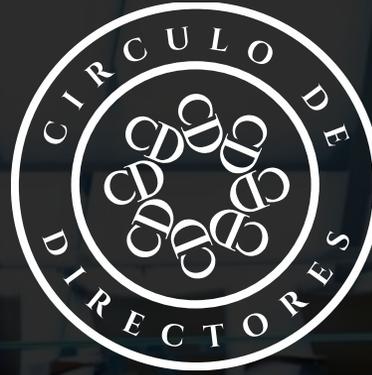
# ¿QUÉ HACER?

- Asumir **responsabilidad** del **directorío** en la **sucesión**
- Incorporar el tema en la **agenda**
- Definir un **perfil** del próximo gerente general
- Identificar y desarrollar **candidatos internos**
- Monitorear **candidatos externos** y hacer **benchmark**



**PLAN DE SUCESIÓN:**  
~~un evento aislado~~

**una tarea permanente**



**¡MUCHAS  
GRACIAS!**

