

# SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL EN CHILE:

## CAMBIOS ENTRE 2019 Y 2023

### Alfredo Enrione C.

PhD., IESE, Universidad de Navarra. Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.

[aenrione.ese@uandes.cl](mailto:aenrione.ese@uandes.cl)

### Felipe Aldunate A.

PhD in Finance, Stanford University. Profesor del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.

[faldunate.ese@uandes.cl](mailto:faldunate.ese@uandes.cl)

### Francisco Pavlic D.

Sociólogo, PUC. Investigador del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.

[fapavlic.ese@uandes.cl](mailto:fapavlic.ese@uandes.cl)

El momento en que la gerencia general pasa de manos puede ser un punto de inflexión de gran impacto en las organizaciones: ¿Positivo o negativo? La respuesta dependerá de muchos factores, pero planificar la sucesión en el liderazgo ejecutivo, sin duda disminuye los riesgos. En este aspecto, los directorios juegan un papel clave pues son ellos quienes deben planificar la sucesión, identificar candidatos y garantizar una correcta transición del liderazgo.

¿Qué tan preparadas están las empresas chilenas para la sucesión de la gerencia general? En 2019 el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad, respondió por primera vez a esta pregunta encontrando resultados interesantes y a la vez preocupantes. Durante 2023 ocurrieron y aún se encuentran en evolución procesos de sucesión de la gerencia general en varias empresas chilenas, como Codelco, Falabella, Cencosud y La Polar entre otras. Estos procesos impulsaron al Centro a realizar por segunda vez este estudio que busca medir la preparación de los directorios para enfrentar la sucesión de la Gerencia General a partir de tres dimensiones: Anticipación, ownership y prácticas del directorio. La primera profundiza en el grado de preparación para la sucesión en un corto plazo, la segunda examina si los directores se hacen responsables de planificar la sucesión y la tercera analiza el grado de cumplimiento de buenas prácticas internacionales.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

- Los directorios en Chile en general no parecen preparados para la sucesión.
- Según el IPS-CD Index (escala del 1 al 100), el grado de preparación, comparando a las muestras totales disminuyó de 46 a 43 puntos mientras que al comparar a las mismas empresas que fueron medidas en 2019 y 2023 el Index aumentó de 43 a 47.
- En el caso de las empresas IPSA hubo una mejora sustantiva de 48 a 58 puntos.

## ¿POR QUÉ PLANIFICAR LA SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL?

La estabilidad y crecimiento de las empresas depende -en gran medida- de su plan estratégico a corto, mediano y largo plazo. Una organización que toma decisiones improvisadas y que no es capaz de anticiparse a los cambios, se percibe como inestable por el mercado. Por el contrario, aquellas empresas que poseen un plan de acción y se anticipan a distintos escenarios posibles, irradian estabilidad y confianza, tanto en los colaboradores como en los inversionistas. En este sentido, planificar la sucesión de la gerencia general es fundamental.

Los directores de empresa son los responsables de esta tarea, pues son ellos los encargados de idear la estrategia de mediano y largo plazo, y con ello, definir el tipo de liderazgo necesario para conducir a la empresa. Planificar la sucesión del gerente general significa anticiparse ante un evento futuro y en algunos casos, fortuito e inesperado (ej. muerte o enfermedad del CEO). Un estudio de PwC Strategy&<sup>1</sup> muestra que -de las 2500 empresas más grandes del mundo- el 17,5% tuvo que reemplazar al CEO de su compañía y de esos casos, el 2% se debió a un evento fortuito y no planificado. Por esto, si bien los directores no pueden predecir el futuro, sí se pueden preparar para él.

### ¿Cuáles son los costos de no estar preparados?

- Se paralizan decisiones, iniciativas y acuerdos relevantes de la compañía, lo que afecta el desempeño de la empresa<sup>2</sup>
- Riesgo de pérdida de talento en el equipo directivo dada la incertidumbre<sup>3</sup>
- Incertidumbre repercute en el precio de la acción y valor de la compañía<sup>4</sup>
- Plazos y costos extraordinarios del proceso búsqueda<sup>5</sup>
- Mayores costos y riesgos asociados a incorporar a una persona externa al equipo<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> PwC Strategy& (2015) CEO success study. Global Findings

<sup>2</sup> Rivolta, M. (2018) Worth the wait? Delay in CEO succession after unplanned CEO departures. Journal of Corporate Finance, 49: 225-251

<sup>3</sup> Barling, J. (2014) The science of leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders. Oxford Scholarship

<sup>4</sup> Salas, J.M. (2010) Entrenchment, governance and the stock price reaction to sudden executive deaths. Journal of Banking and Finance, 34: 656-666.

<sup>5</sup> Barling, J. (2014) The science of leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders. Oxford Scholarship

<sup>6</sup> PwC Strategy& (2015) CEO success study. Global Findings

## SOBRE EL ESTUDIO

### Universo del estudio

Directores de las empresas más grandes de Chile

### Tipo de muestreo

Por conveniencia, a partir de la base de datos del ESE Business School

### Técnica de recolección de datos

Encuesta online autoadministrada

### Muestra

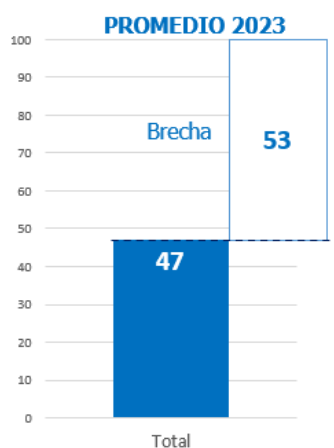
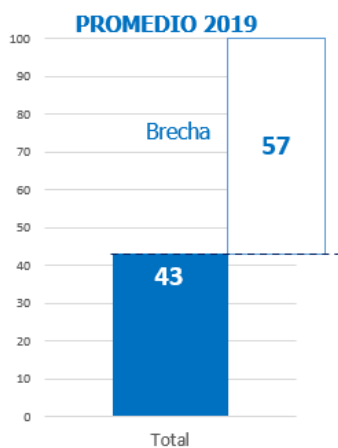
229 encuestas individuales que representan a 212 empresas

### Periodo de recolección de datos

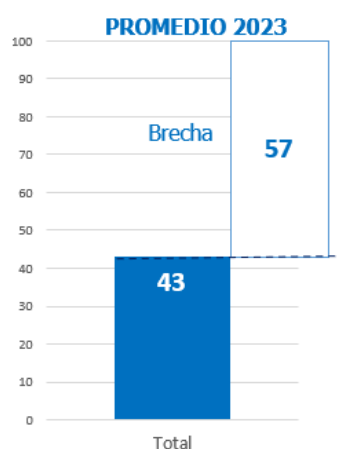
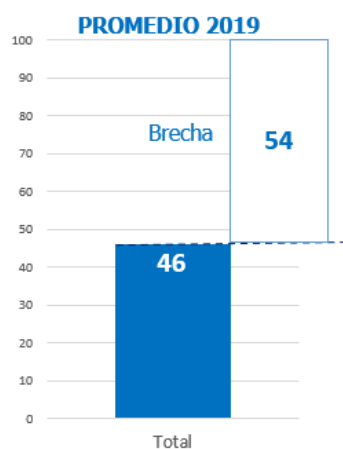
Enero, 2023

Con los resultados se elaboró un indicador denominado “Índice de Preparación para la Sucesión del Círculo de Directores” (IPS-CD) que posee valores de 0 a 100, donde 100 representa el máximo grado de preparación para la sucesión de la gerencia general. Éste se construyó a partir de tres dimensiones: anticipación, ownership y prácticas. Al ser la segunda vez que se mide el indicador se compararon los resultados de 2023 con los resultados de 2019. En ambos estudios en los que se basó el índice participaron distintas empresas, sin embargo, hubo 40 empresas que fueron medidas en ambas ocasiones. A continuación, se presenta el puntaje promedio del índice considerando las muestras iguales y las muestras totales para los dos años.

### ÍNDICE DE PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN: PROMEDIO DE PUNTAJES 2019-2023 [MUESTRAS IGUALES]



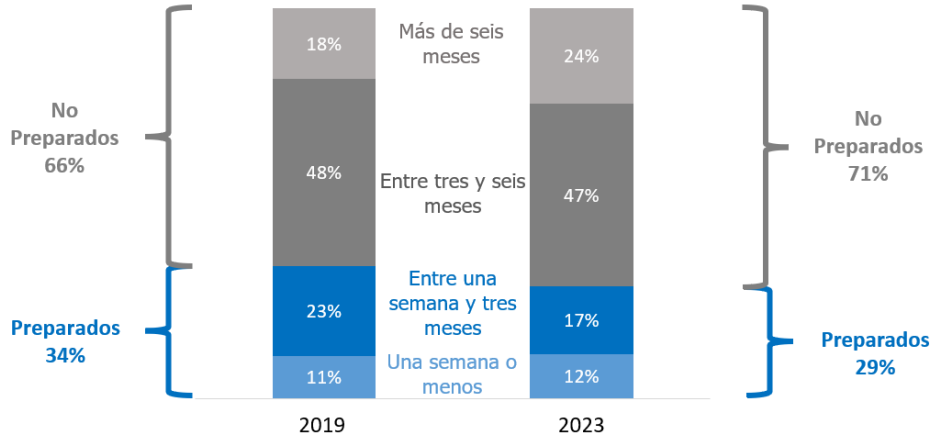
### ÍNDICE DE PREPARACIÓN PARA LA SUCESIÓN: PROMEDIO DE PUNTAJES 2019-2023 [MUESTRAS TOTALES]



En una escala del 1 al 100, en el caso de las muestras iguales, se puede observar que el grado de preparación subió de 43 a 47 puntos entre 2019 y 2023. Mientras que, para el caso de las muestras iguales, el grado de preparación bajó de 46 a 43 puntos entre 2019 y 2023. Mientras una parte de esto se puede explicar, porque en la muestra de 2023 participó una mayor proporción de empresas cerradas (las cuales cuentan con menos exigencias de mercado), respecto a las muestras iguales se puede indicar que hubo una leve mejora.

**ANTICIPACIÓN: ¿CUÁN PREPARADA ESTÁ LA ORGANIZACIÓN PARA UNA SUCESIÓN A CORTO PLAZO?**

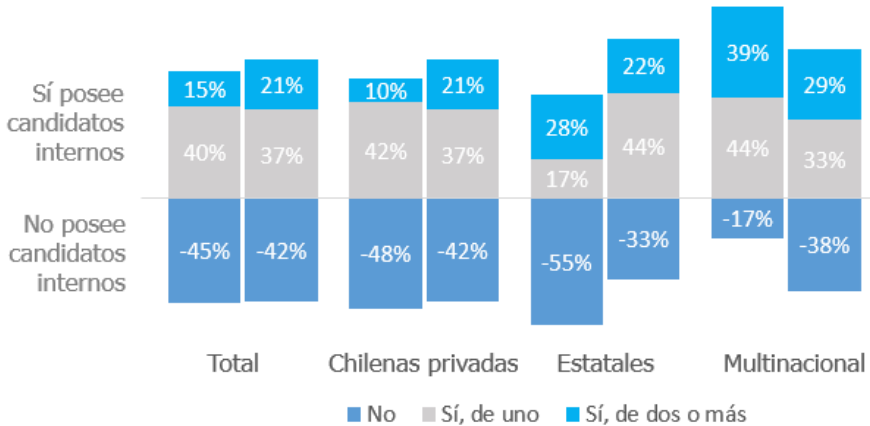
TIEMPO NECESARIO PARA DESIGNAR UN SUCESOR PERMANENTE EN LA GERENCIA GENERAL



“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)?”. Mientras en 2019 el 34% de los encuestados podría encontrar un reemplazo en menos de 3 meses, para 2023 esta cifra ha disminuido a un 29%. Esto puede resultar preocupante debido a que actualmente para un 71% de las empresas será necesario definir el perfil del próximo líder de la compañía y salir a buscar a algún candidato en el mercado después de la vacancia en la gerencia general.

El tiempo que necesita la empresa para designar un sucesor permanente en la gerencia general está directamente relacionado con la presencia de candidatos internos para asumir: a mayor presencia de candidatos, mejor es la preparación o anticipación. En el siguiente gráfico se pueden observar los cambios entre 2019 y 2023 respecto a este indicador en el cual hubo en general una breve mejora.

PRESENCIA DE CANDIDATOS INTERNOS SEGÚN TIPO DE EMPRESA (2019-2023)



¿Por qué es importante la presencia de candidatos internos?

Según el estudio de PwC Strategy& sobre sucesión del CEO, durante el 2018 sólo el 17% de las sucesiones de las 2500 empresas más grandes del mundo escogieron a un candidato externo para tomar el puesto. Así, se observa que actualmente existe una preferencia por un sucesor interno a la compañía. ¿Por qué?

En términos de costo/beneficio, la evidencia muestra que los sucesores internos tienen mayor probabilidad de ser exitosos al asumir el cargo y a un menor costo, en comparación con candidatos externos<sup>1</sup>. Los CEOs que provienen de la misma compañía probablemente ya han estado en una posición de liderazgo, conocen a los altos ejecutivos, están al tanto de las estrategias del negocio, han demostrado su capacidad de trabajo y tienen internalizada la cultura organizacional. De esta manera, no se requieren de procesos de inducción (lo que se traduce en un ahorro monetario y de tiempo), siendo los insiders menos costosos y riesgosos<sup>2</sup>.

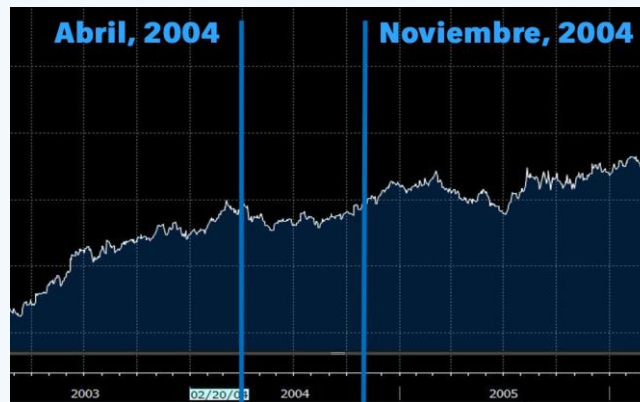
#### Un caso exitoso: McDonald's

El 18 de abril de 2004, el CEO de McDonald's, James Cantalupo, prepara en el hotel su presentación para la convención mundial de franquiciados.

El 19 de abril de 2004, a las 4:00am él fallece de un infarto. A las 5:00am se reúne el directorio en una sesión extraordinaria y a las 7:00am el nuevo CEO es oficialmente designado: Charles H. Bell.

6 meses después, en noviembre del 2004, Charles H. Bell presenta su renuncia indeclinable por haber sido diagnosticado con un cáncer terminal (fallecería 3 meses después). Ese mismo día, el directorio se reúne de forma extraordinaria y designa como sucesor a James A. Skinner que ocupó el cargo hasta el 2012.

Desde 1998, Mcdonald's había instalado un proceso de planificación de la sucesión, lo que le permitió resistir la pérdida de 2 CEOs en un mismo año, sin afectar el valor de la empresa.



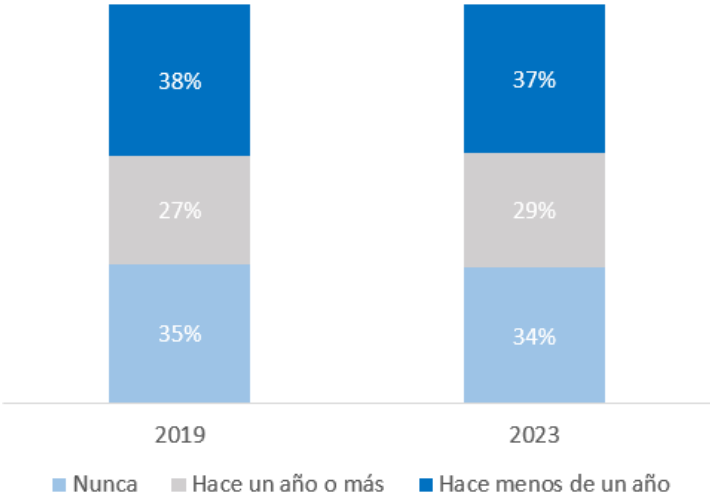
<sup>1</sup> PwC Strategy& (2016) 17th Annual CEO Succession Study. Australian boards leading the way on CEO Succession.

<sup>2</sup> Chastain, A., Watkins, M. (2020) How Insider CEO Succeed. Harvard Business Review.

# OWNERSHIP: ¿HASTA DÓNDE EL DIRECTORIO VE LA SUCESIÓN COMO SU RESPONSABILIDAD Y SE HACE CARGO?

¿Se discute el tema en la agenda de directorio? Tras la medición, el 34% de los directores no se están haciendo responsables de la sucesión de la gerencia general, pues estas personas nunca han discutido en profundidad el tema en la agenda del directorio: ¿cómo anticiparse y estar preparados si el tema no se conversa? El 29% habló sobre este tema hace más de 1 año y el 37% hace menos de 1 año. Sin embargo, de este 66% que sí ha discutido el tema, sólo el 31% afirma que cuando se habló de la sucesión, la conversación fue rigurosa y condujo a acciones concretas. Por lo tanto, en general, los directorios chilenos no se están haciendo cargo de la sucesión de la gerencia general: son pocos los directores que discuten el tema, y respecto a éstos, son aún menos los que generan una conversación rigurosa que conduce a acciones. En el gráfico se puede observar que los cambios de estos indicadores respecto al 2019 son casi inexistentes.

PRESENCIA DE CANDIDATOS INTERNOS SEGÚN TIPO DE EMPRESA (2019-2023)



¿Existe un comité que se encargue del proceso de sucesión?

El 22% de los encuestados afirma que existe un comité que discute y se encarga de planificar la sucesión, esta cifra fue de un 24% en 2019. Más específicamente:

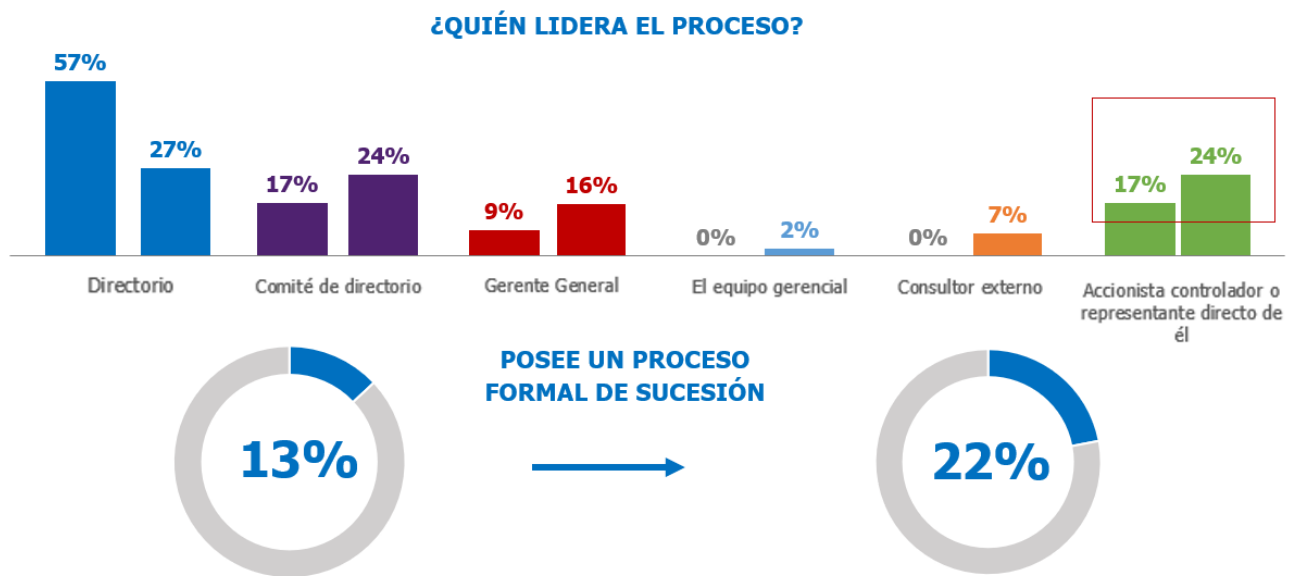
- 10% recae en un comité especializado (5% en 2019)
- 5% en un “comité afín”: RRHH / Personas / Capital Humano o Gobierno Corporativo (9% en 2019)
- 4% recae en un comité “multi-tasking”: Comité ejecutivo, Riesgos / Auditoría / Etc. o comité de Directores. (10% en 2019)

¿Existe un proceso formal de sucesión? ¿Quién lidera este proceso?

Además de la existencia de un comité es necesario que exista un proceso formal de sucesión, el cual sea fácil de accionar tanto en los casos de una sucesión planificada como también en casos de una sucesión imprevista. Comparando con el 2019, podemos observar que en el 2023 la proporción de empresas que indica poseer un proceso formal de sucesión subió de un 13% a un 22%.

Respecto a la pregunta sobre quien lidera este proceso, destaca el aumento del liderazgo de los consultores externos (de 0% a 7%), de los comités de directorio (de 17% a 24%), de los accionistas controladores (de 17% a 24%) y del Gerente General (de 9% a 16%). Mientras que por otro lado el liderazgo del directorio sobre este proceso ha disminuido (de 57% a 27%).

### LIDERAZGO SOBRE EL PROCESO FORMAL DE SUCESIÓN (2019-2023)



### PRÁCTICAS: ¿LA ORGANIZACIÓN APLICA BUENAS PRÁCTICAS CUANDO SE TRATA DE LA SUCESIÓN DE LA GERENCIA GENERAL?

Respecto a la realización de buenas prácticas en materias de sucesión de la gerencia general, se puede apreciar positivamente que todas han aumentado en 2023 respecto al 2019. En el caso de las tres prácticas más comunes: analizar las fortalezas y debilidades del equipo (pasó de un 73% a un 86%), identificar un suplente en caso de emergencia (pasó de un 51% a un 53%) y tener un programa formal de desarrollo de talento para altos ejecutivos (pasó de un 44% a un 47%). Luego, desarrollar un listado de candidatos internos para la sucesión del CEO (pasó de un 26% a 31%).

Estas cuatro prácticas se desprenden de la importancia que tienen los programas de desarrollo de talento en las empresas. Estas iniciativas permiten capacitar y fomentar el desarrollo personal de los trabajadores, conocer los talentos al interior de la empresa para así, evaluar sus habilidades y competencias, para eventualmente prepararlos para otros cargos de liderazgo. En el caso específico de la gerencia general, tener este tipo de

programas permite identificar más fácilmente a un suplente del CEO en caso de emergencia y a su vez, elaborar un listado de posibles candidatos internos.

Por otro lado, mientras esta cifra era de un 13% en 2019, en 2023 el 22% de los directores indicó que trabaja con una empresa externa que ayuda a identificar y evaluar a outsiders como posibles sucesores. Esta práctica es positiva pues permite monitorear a talentos externos y a la vez, conocer el benchmark con los internos. Sorpresivamente, sólo 1 de cada 5 encuestados tiene claridad respecto al perfil del sucesor pues sólo esta proporción ha elaborado un documento donde se definen las habilidades, competencias y experiencia requerida para el próximo CEO. Por último, discutir un calendario y/o una fecha o edad de retiro de la gerencia general son las prácticas menos comunes.

### AVANCE EN BUENAS PRÁCTICAS DE SUCESIÓN (2019-2023)

	CHILE 2019	CHILE 2023	Δ
Analizar en directorio las fortalezas y debilidades del equipo ejecutivo	73%	86%	13%
Identificar suplente del gerente general en caso de emergencia	51%	53%	2%
Tener un programa formal de desarrollo de talento para altos ejecutivos	44%	47%	3%
Desarrollar listado de candidatos internos para la sucesión del CEO	26%	31%	5%
Discutir un calendario de la sucesión del gerente general con fecha y/o hitos	18%	23%	5%
Existe un proceso formal de sucesión	16%	22%	6%
Trabajar con una empresa externa para identificar y evaluar a candidatos externos como sucesores	13%	22%	9%
Elaborar documento de habilidades, competencias y experiencia requerida del próximo CEO	13%	22%	9%
El directorio o comité de directores lidera el proceso de sucesión	10%	11%	1%
Establecer una fecha o edad de retiro obligatorio de gerente general	8%	11%	3%

¿Cómo lo hacen las empresas chilenas respecto a las empresas estadounidenses?

A pesar del aumento en la realización de estas prácticas en 2023 respecto al 2019, se pueden observar brechas relevantes respecto a las prácticas realizadas por las empresas estadounidenses, por ejemplo algunas de las prácticas en que hay mayores brechas, son discutir un calendario de la sucesión del gerente general con fecha y/o hitos (Brecha de 57%), Desarrollar listado de candidatos internos para la sucesión del CEO (brecha de 49%), y Elaborar un documento de habilidades, competencias y experiencia requerida del próximo CEO (brecha de 28%). Mientras que, por otro lado, destaca que las empresas chilenas trabajan en mayor medida con una empresa externa para identificar y evaluar a candidatos externos como sucesores (22% en comparación con 12%).



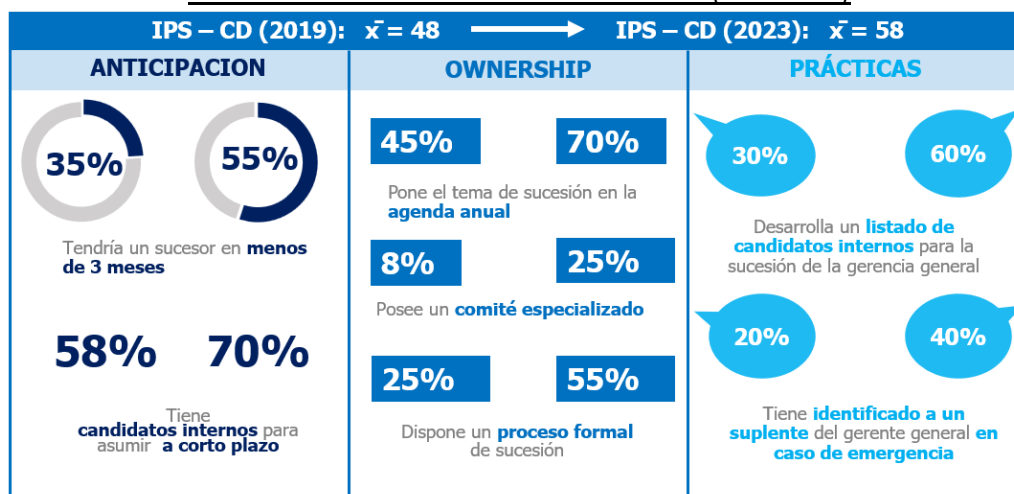
## BUENAS PRÁCTICAS DE SUCESIÓN: CHILE VS EE. UU.

	CHILE 2023	EEUU 2022	Δ
Identificar suplente del gerente general en caso de emergencia	53%	74%	-21%
Tener un programa formal de desarrollo de talento para altos ejecutivos	47%	48%	-1%
Desarrollar listado de candidatos internos para la sucesión del CEO	31%	80%	-49%
Discutir un calendario de la sucesión del gerente general con fecha y/o hitos	23%	80%	-57%
Existe un proceso formal de sucesión	22%	36%	-14%
Trabajar con una empresa externa para identificar y evaluar a candidatos externos como sucesores	22%	12%	10%
Elaborar documento de habilidades, competencias y experiencia requerida del próximo CEO	22%	50%	-28%
El directorio o comité de directores lidera el proceso de sucesión	11%	28%	-17%
Establecer una fecha o edad de retiro obligatorio de gerente general	11%	30%	-19%

## ZOOM A LAS EMPRESAS IPSA: ¿QUÉ MEJORAS ESPECÍFICAS EXPLICAN LA MEJORA DE LAS IPSA EN EL IPS-CD?

Al observar los cambios entre 2019 y 2023, destaca la mejora experimentada por las empresas IPSA en su puntaje en el Índice de Preparación de Sucesión del Círculo de Directores, pasando de 48 a 58 puntos. Considerando que el índice está compuesto por las dimensiones de Anticipación, Ownership y Prácticas, se puede observar cuáles fueron los indicadores que más ayudaron a esta mejora. En el caso de la anticipación, lo más significativo fue el aumento de la disponibilidad para conseguir un sucesor a la gerencia general en 3 meses (De 35% a 55%). Respecto a Ownership, el disponer de un proceso formal de sucesión aumentó de un 25% a un 55%, implicando que más de la mitad de las empresas IPSA tienen un proceso formal de sucesión de su gerente general. Por último, respecto a la dimensión referida a las prácticas destaca el aumento del desarrollo de un listado de candidatos internos para la sucesión de la gerencia general (De 30% a 60%).

### MEJORA DE LAS EMPRESAS IPSA EN EL IPS-CD (2019-2023)



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Planificar la sucesión de la gerencia general es una de las responsabilidades más importantes de los directorios. En promedio en Chile, a pesar de la mejora significativa de las empresas IPSA, las empresas en general siguen estando medianamente preparadas respecto al 2019 según el “Índice de Preparación para la Sucesión” (IPS-CD):

En relación a la anticipación, los datos muestran que sólo el 29% de la muestra se ha anticipado a una eventual sucesión (pudiendo escoger un reemplazante en menos de 3 meses) y el 42% no posee candidatos internos que podrían reemplazar al actual CEO.

Al analizar el ownership se observa que son pocos los directorios que realmente se responsabilizan de la sucesión del gerente general: solo un 37% ha hablado sobre el tema durante el último año, sólo el 22% posee un comité para tratar el tema y solo un 22% ha desarrollado un plan formal de sucesión.

Respecto a las prácticas, la más común es que el directorio analice las fortalezas y debilidades del equipo ejecutivo, seguido por identificar un suplente en caso de emergencia. A pesar de un aumento en la realización de todas las prácticas, respecto a las otras seis prácticas mencionadas, menos de la mitad de la muestra las realiza. En este sentido, es fundamental no confiarse, anticiparse y fomentar un mayor involucramiento por parte de los directores.

¿Qué hacer?

- Asumir responsabilidad del directorio 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

**EL PLAN DE SUCESIÓN NO ES UN EVENTO AISLADO:**

**ES UNA TAREA PERMANENTE**