

El Modelo Sol

Muchos sistemas empresariales-familiares de primera, pero también algunos de segunda y tercera generación en América Latina operan bajo el Modelo Sol. El Modelo Sol es aquel en el cual existe un líder que concentra el poder de decisión en todas y cada una de las esferas de negocio, de la familia y de dueños. Aunque existan líderes en las diferentes esferas (v.g., Presidentes, CEOs, Directores del Family office y Consejos de Administración), en el Modelo Sol todas las decisiones críticas siempre pasan por su líder central, su “Sol”. Por más capas de gobierno y de gestión que existan, en estos sistemas todo el mundo sabe quién es “el Sol” y actúa en consecuencia, o sufre las consecuencias.

Que no quepa duda que es un modelo que funciona. La mayor parte de las grandes fortunas en América Latina se han construido bajo el Modelo Sol. En su centro siempre hay un gran líder que arrancó de cero o de poco y que después de décadas de trabajo incansable y del desarrollo de sus propias capacidades, construye un gran imperio. Son unos superhombres, fuertes, carismáticos y referentes.

"Que no quepa duda que es un modelo que funciona. La mayor parte de las grandes fortunas en América Latina se han construido bajo el Modelo Sol."

Hay ejemplos de grupos que han logrado extender la vida del modelo Sol a la segunda generación, e inclusive algunos pocos a la tercera generación. En estos casos “el Sol poniente” desarrolla conciencia de su sucesión (un gran paso en sí mismo) y además identifica, educa y empodera a su sucesor. El sucesor recibe de forma explícita el control de los negocios y el liderazgo de la familia, además de la mayoría de la propiedad, lo que de hecho lo legitima como el nuevo Sol. Para lograrlo el “Sol poniente” debe seleccionar un hermano o un primo entre varios, con sus potenciales consecuencias familiares y emotivas. Solo el paso del tiempo demuestra si su escogencia de sucesor y las implicaciones en la armonía entre hermanos y primos fue sostenible, aunque probablemente no estará para presenciarlo.

Sin embargo, muchos sistemas solares desaparecen en la segunda generación por el deterioro o la ausencia de su Sol. El principal desafío de este modelo es que tiende a seguir el ciclo de vida de sus soles. Tienen etapas de crecimiento acelerado y gran creación de valor, seguidos por una etapa de madurez, y hacia el final una de deterioro. Son periodos largos de tiempo, generalmente décadas, y por lo tanto los ciclos no son tan aparentes, pero a la larga la mayoría terminan siendo víctimas del ciclo vital.

"Sin embargo, muchos sistemas solares desaparecen en la segunda generación por el deterioro o la ausencia de su Sol. "

Otro gran desafío del Modelo Sol es que dificulta la atracción y el desarrollo de grandes talentos. Los grandes talentos perciben la alta centralización en la toma de decisiones y por lo tanto un límite para su desarrollo; los mejores o no entran, o terminan saliendo de este tipo de sistemas. El talento en los modelos solares tiende a estar constituido por personas “de confianza”, generalmente con historias largas de cercanía al Sol.

Finalmente, pero no menos importante, en el mundo actual de grandes disrupciones, cambios tecnológicos y rupturas políticas, la capacidad del Modelo Sol de transformarse y adaptarse a estos cambios disyuntivos y veloces tiende a ser menor. Tienden a ser sistemas más ligados a la tradición y lo que "ha funcionado hasta ahora", lo que les puede restar competitividad frente a sistemas más plurales.

En línea con lo anterior, los invito a las siguientes tres reflexiones respecto al Modelo Sol:

- 1. ¿Qué otras alternativas de Modelo existen y qué implica para sus dueños y líderes?**
- 2. Si "el Sol" se está apagando ¿cómo se debe proceder? ¿sería mejor vender?**
- 3. ¿Cómo se hace la transición hacia un modelo de liderazgo más plural?**

* * *