

# SEPTIMO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LA EMPRESA FAMILIAR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA



Córdoba, 12 al 16 de Marzo de 2018

# Miembro del Equipo Docente

**SANTIAGO DODERO**

CARGO: Director del Instituto de la Empresa Familiar  
de ADEN International Business School

EMAIL: [sdodero@aden.org](mailto:sdodero@aden.org)

## Objetivos de la sesión:

Compartir experiencias sobre el relevo generacional en una empresa familiar sobre:

- Elaboración del diagnóstico sobre necesidades
- Dificultades propias del relevo y en cómo superarlas.
- Planificación de un proceso de relevo generacional
- Selección del sucesor
- Supervisión del proceso del relevo generacional

**Titulo de tema:**

# **El relevo generacional en la empresa familiar**

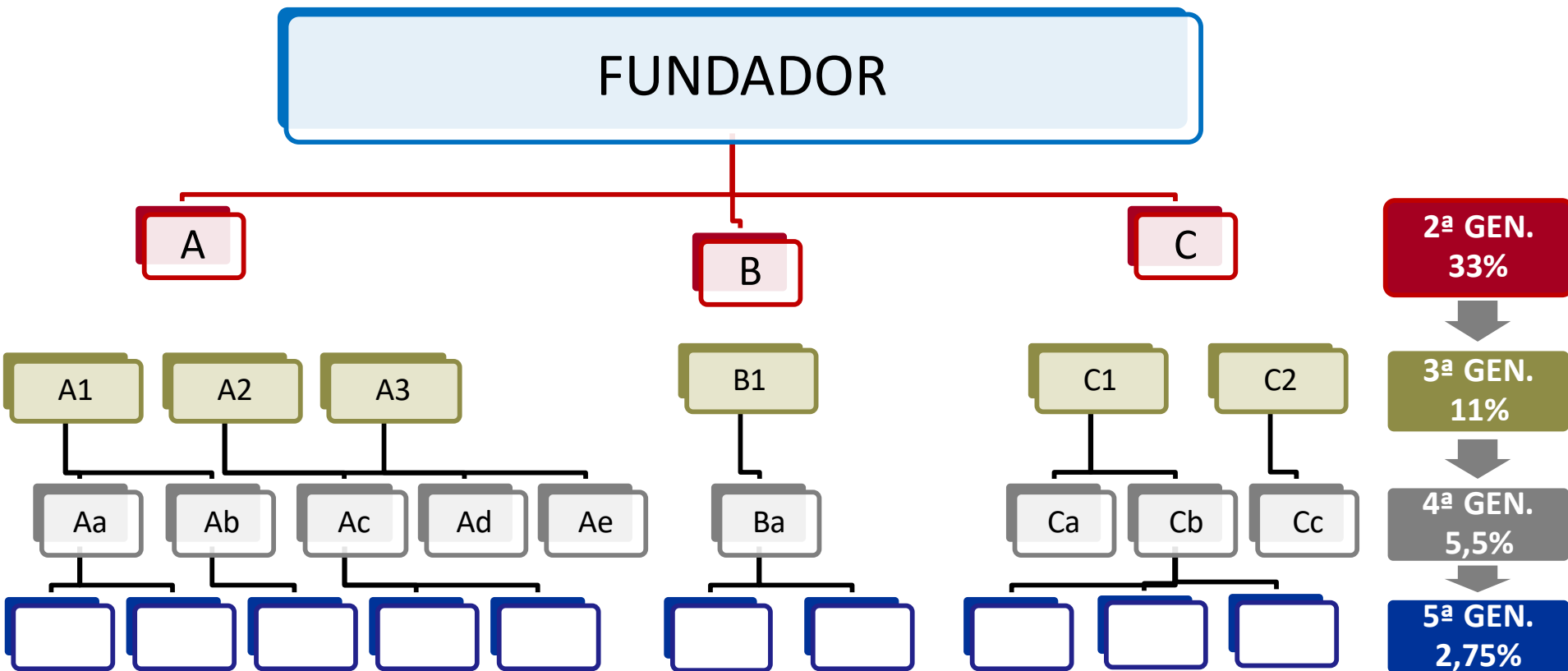
# «EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR»

VII SEMINARIO INTERNACIONAL PARA  
CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR

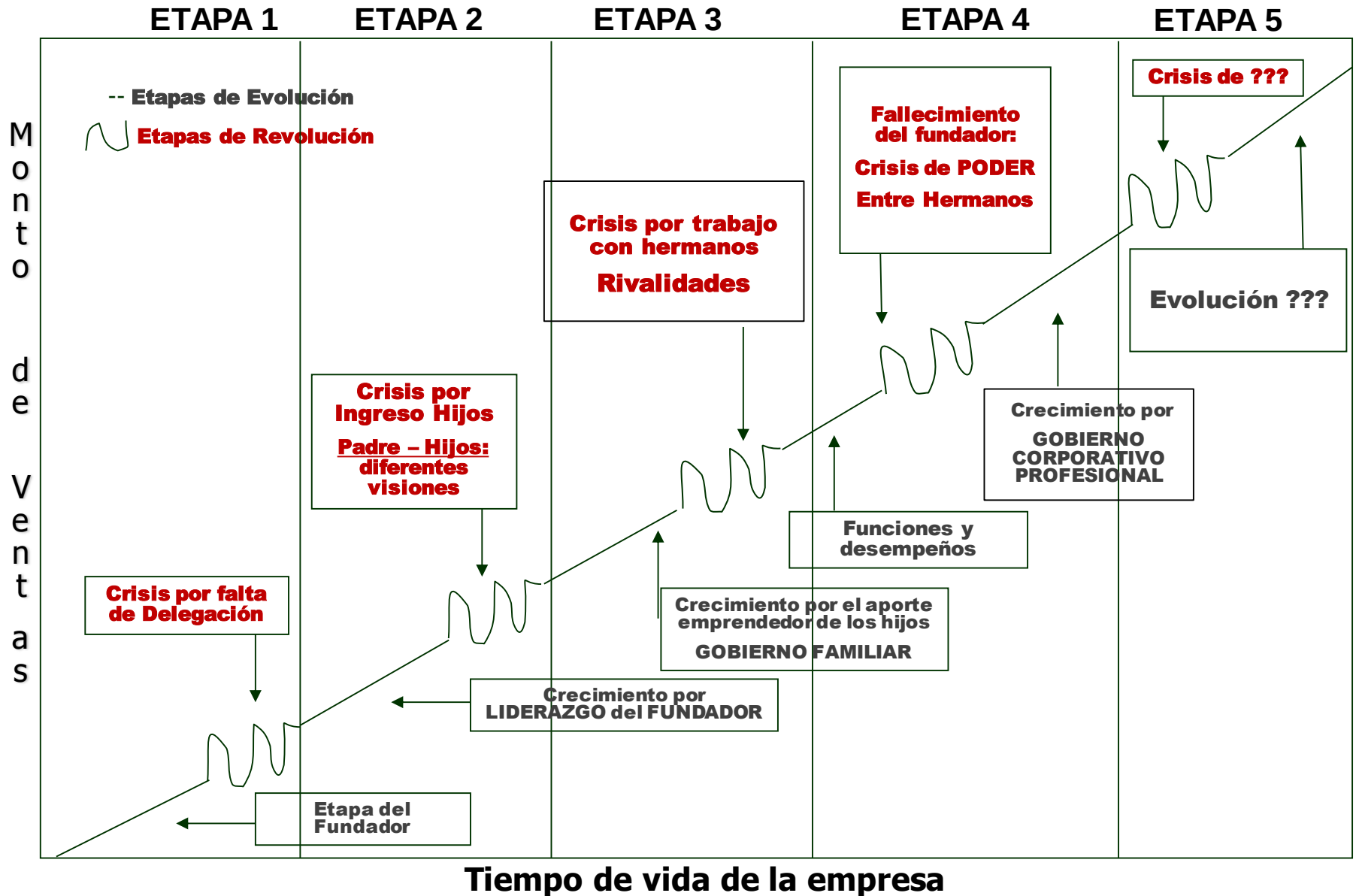
Miércoles 14 de marzo de 2018, Córdoba -  
Argentina

Dr. Santiago Dodero – [sdodero@aden.org](mailto:sdodero@aden.org)

# RELEVO GENERACIONAL: DESAFÍOS



# CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR



## **Escribe Inés a su mejor amiga**

Buenos Aires, Noviembre 2017

No soporto más mi trabajo. Lo adoro, pero estoy harta de luchar contra todos.

No me siento reconocida: sentir que mis amigos y compañeros de facultad están ganando más, avanzando en sus carreras y yo ahí, peleando por un sueldito y por cada decisión que tomo.

No tengo claro el rol que quieren que desempeñe: por momentos siento que quieren que me haga cargo del negocio, y cuando lo estoy por hacer, la figura del dueño resucita y su fuerza y visión de antes se hacen presentes.



La transición entre generaciones puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso para una empresa familiar y, a medida que los *baby boomers* le ceden el relevo a los “X” o a los *millennials*, los riesgos de equivocarse pueden ser mayores.

- Baby Boomer: [1946-64](#)
- Generación «X» [`65-81](#)
- Generación «Y» [`82-2002](#)
- (Mileninum)

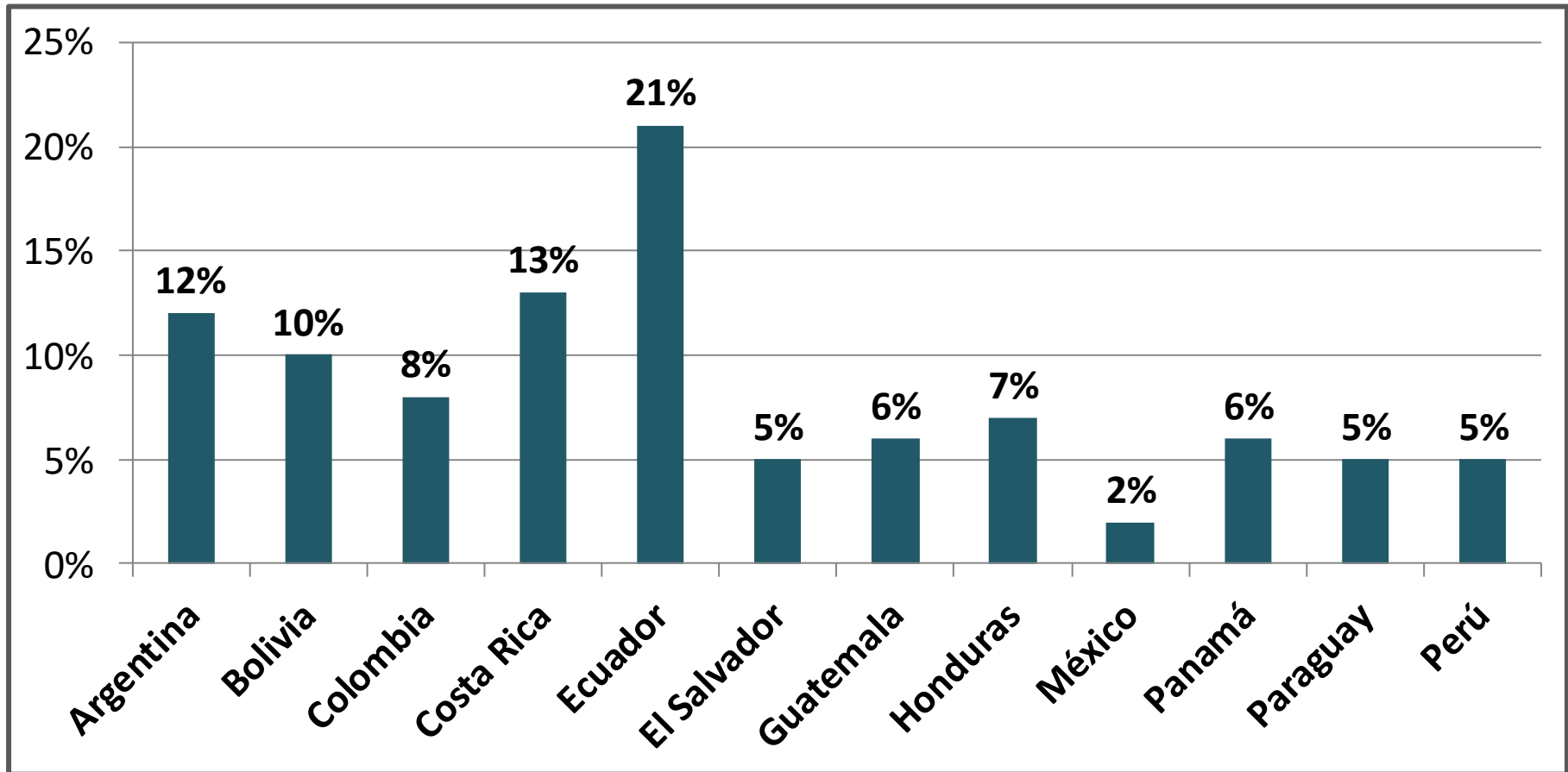


# EL PADRE (BABY BOOMER) LE DICE A SU HIJO (GENERACIÓN Y)

POR DIOS SANTO, DANILO. ENTIENDE QUE SOMOS UN EQUIPO.  
NO ES POSIBLE QUE CADA VEZ QUE DEBEMOS TRABAJAR JUNTOS, TENGA QUE PRESIONARTE.



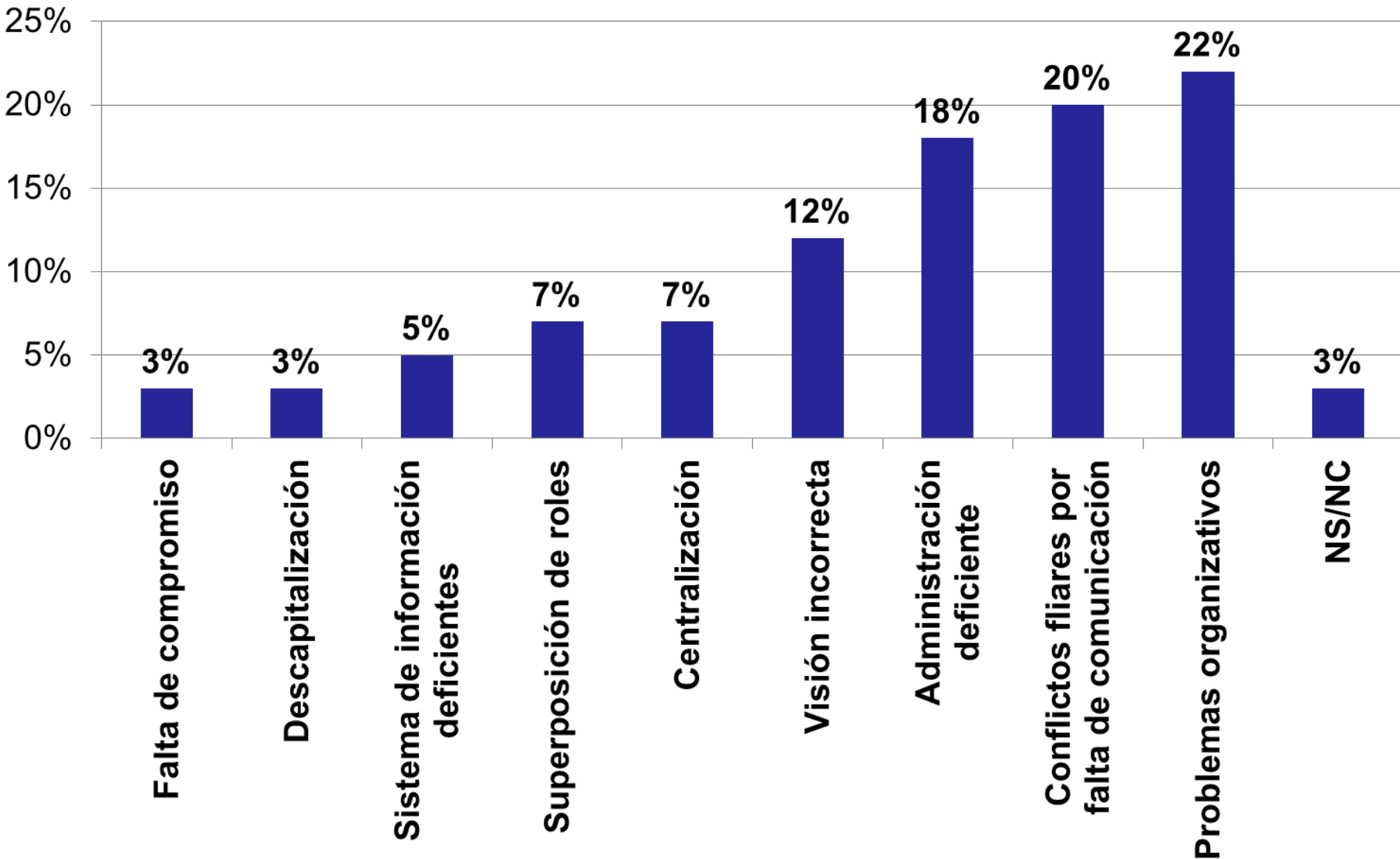
# ENCUESTA POR PAÍSES



*Encuesta realizada a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas que asistieron a seminarios intensivos de **Dirección de Empresas Familiares** - dictados por ADEN International Business School-*

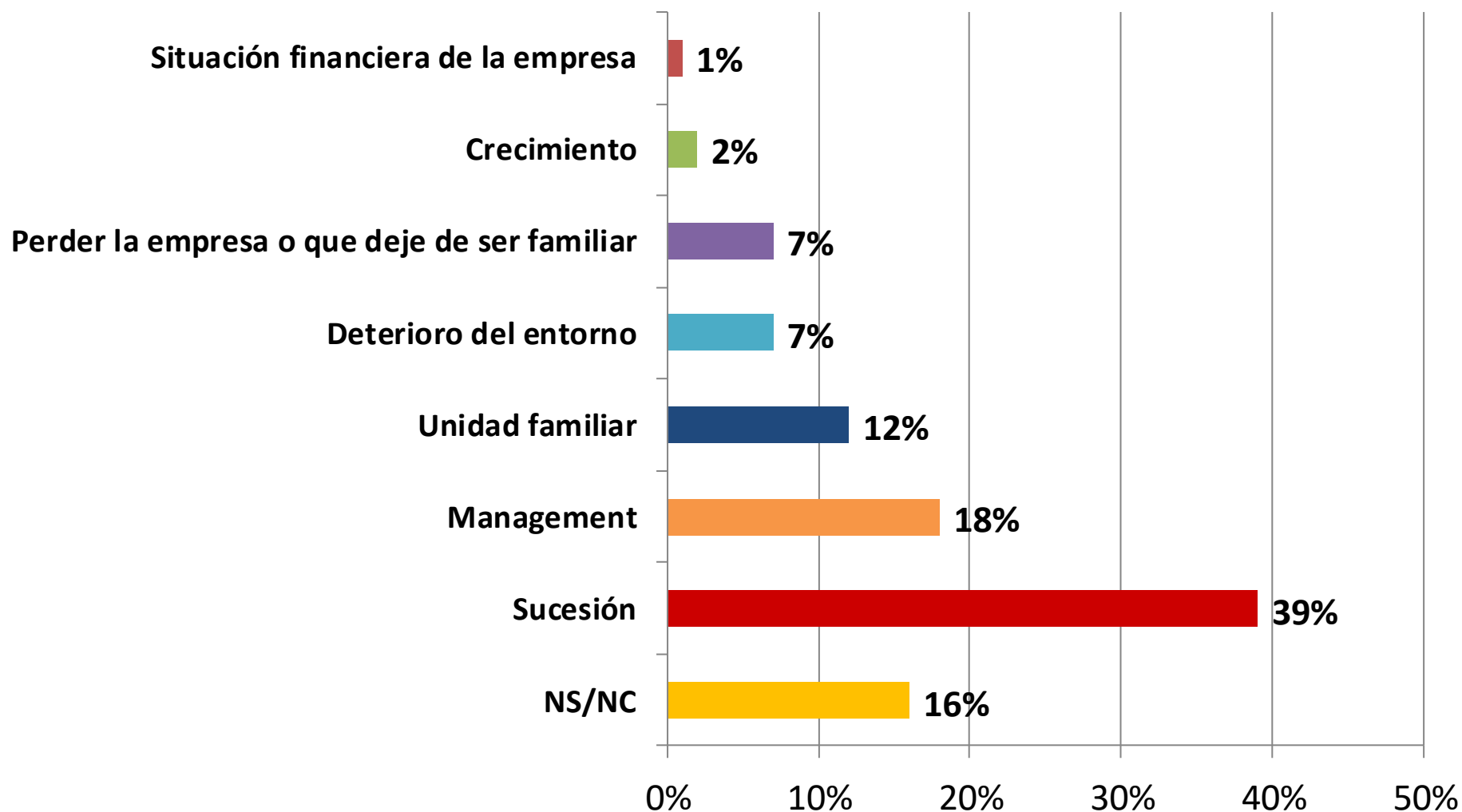
# FACTORES DE FRACASO

## Errores más graves



# ENCUESTA 661 CASOS DE EF DE 13 PAÍSES LATINOAMERICANOS

## Qué les preocupa más del futuro



# CAUSAS DE CONFLICTOS LABORALES ENTRE FAMILIARES

## Problemas más comunes entre Directivos



# LA SUCESIÓN

- Es un proceso largo que requiere planificación
- Implica un desafío de cambio generacional
  - **En la empresa:** regeneración estratégica
  - **En la familia:** estructura familiar menos estable y más compleja
- Es un proceso a medida, sin recetas.
- Debe ser transparente.



## PREGUNTAS CLAVES

1. ¿Cuáles son los sueños profesionales de los hijos?
2. ¿Qué intereses, deseos y expectativas tienen los hijos sobre la EF?
3. ¿Crees que sus personalidades y competencias son compatibles para el trabajo en equipo, en la EF?
4. ¿Qué temores tienen los padres y los hijos respecto del futuro de la EF?



# RELEVO GENERACIONAL

Los factores comunes de los casos exitosos en los que me tocó participar fueron:

- **Los valores** aprendidos desde la familia. La formación de los herederos de la empresa comienza desde que nacen, porque desde esa etapa de la vida ellos ya empiezan a aprender los valores de sus padres, y a querer la empresa.
- **La formación** que han recibido del fundador respecto al negocio: «FAMILIARIZARSE»

## «FAMILIARIZARSE»

Fundadora de un diario en Ecuador: trabaja casi 16 horas al día, una vez en casa su hija mayor le dice:

- Mami yo no quiero ser periodista, (“me sorprendió porque yo la veía como mi sucesora”). Entonces, durante las vacaciones la llevé al diario a trabajar, y la puse en un proyecto concreto, colaborando en el Suplemento infantil. Al leer el día domingo el suplemento, le dice a su madre: - Mami, ahora sé lo que sientes al leer cada vez el diario, especialmente, el del domingo.

“Nunca más me habló mal del diario”.

Así le toman cariño a la empresa, no sólo porque lo escuchan sino porque lo viven.

## «FAMILIARIZARSE»

**Akio Morita**, fundador de Sony, dice en **Made in Japan** que su padre, a eso de los diez u once años, lo llevó por primera vez a las oficinas de las compañías y a la destilería de **saké** (primer negocio familiar); le mostró cómo se manejaba el negocio y tuvo que sentarse al lado del padre escuchando largas y tediosas reuniones de directorio. Al cabo de un tiempo -dice- le llegó a gustar.

# PARA EL RELEVO GENERACIONAL HAY QUE TRABAJAR SOBRE:

Para el relevo generacional hay que trabajar sobre:

- La planificación de la sucesión de la dirección
- La formación de los herederos como accionistas o propietarios responsables

No alcanza sólo con tener un buen  
sucesor para la empresa.

# RELEVO GENERACIONAL: DOS DIMENSIONES

## Dimensiones de la Sucesión

- Sucesión de la propiedad - es un acto
- Sucesión de la Dirección – es un proceso

Prever contingencias:

- Fallecimiento inesperado
- Divorcio y nuevos hijos
- Otros conflictos familiares

# EL RELEVO GENERACIONAL ES UN PROCESO...



# RELEVO GENERACIONAL

## ¿Qué pasa si no hacemos nada?



## Frases frecuentes en situaciones conflictivas

**El preferido de  
papá fue  
siempre mi  
hermano**

**¡No sé qué más  
hacer para que  
me entiendan!**

**¡Parecía el yerno  
perfecto, no  
dudé en hacerlo  
socio!**

**¡Aquí, cada uno  
hace lo que  
quiere!**

**¡Siempre hay  
que hacer lo que  
él dice!**

**Yo trabajo, ellos  
cobran!**

**¡Me siento  
desmotivado, no  
reconocen todo  
lo que hago!**



# RELEVO GENERACIONAL

## ¿Quiénes pueden participar?

- **El Directorio**
- **Consultores especializados en:**
  - Evaluación de potencial y de desarrollo de carreras
  - Buenas prácticas de gobierno de empresas familiares
- **Otros empresarios familiares que han llevado con éxito la sucesión en sus propias empresas**
- **Empleados claves**



# RELEVO GENERACIONAL

## El ingreso de los hijos a la Empresa Familiar

### Algunas sugerencias:

- **Que los hijos se conozcan mejor:**
  - FODA
  - Sus rasgos de personalidad y nivel de madurez
  - Sus intereses y expectativas con relación al trabajo en la empresa
  - Desarrollar su propia autoestima
  - «Qué no saben que no saben» para planear capacitación
  - Evaluación del potencial
  - Que tengan Coach y/o mentor
- **Que conozcan la empresa y sus negocios**
  - Rotación por diferentes áreas de la empresa
- **Desarrollar identidad propia:** *no por ser el hijo de papá*

# AL INCORPORAR A LOS HIJOS A LA EMPRESA

- ✓ **Que comprendan el negocio**
  - La estrategia: factores claves de éxito y fracaso
- ✓ **Que sean evaluados en base a:**
  - Responsabilidades concretas
  - Objetivos explícitos
  - Evaluación de desempeño
- ✓ **Desarrollo de habilidades integradoras**
  - Plan de mejora continua

**«El hijo está ansioso por demostrarse a sí mismo y a los demás su capacidad, va a insistir en llevar a cabo nuevos desafíos»**

# AL INCORPORAR A LOS HIJOS A LA EMPRESA

- El hijo descubre muchas cosas que se pueden mejorar.
- El padre lo alienta hasta que en algún momento disiente, discuten y le hace ver que sus ideas son impracticables.
- Al hijo le afecta la desaprobación de su padre, y al padre que lo critique su hijo.
- El hijo descubre su misión: la de auditor. Hay un sinnúmero de errores y cosas mal hechas: operaciones desorganizadas, procesos desprolijos, corridas a último momento, gastos innecesarios y gente que hace lo que quiere. Todo lo que ve es la antítesis de lo que debería ser una empresa y se propone mejorarlo.

## RELEVO GENERACIONAL

Cuando el empresario le marca al hijo continuamente los errores, ¿qué creen que sienten los jóvenes? ...

- Baja autoestima
- Desmotivación
- Injusticia
- Inseguridad
- (qué más?)

# INCORPORACIÓN DE UN FAMILIAR A LA EMPRESA

## Beneficios que le reporta trabajar antes en otra empresa:

- CONOCER CÓMO HA SIDO EVALUADO
- DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD
- MERITOCRACIA
- Por sentirse dueño de sus propios logros
- Por haber aprendido de sus propios errores (errores que fueron cometidos fuera del alcance de los ojos de su familia y de sus futuros colegas)
- Red de relaciones

## RELEVO GENERACIONAL

- Dentro de casos exitosos algunos valoran la experiencia externa, otros, en cambio, que se hayan formado desde chicos en la empresa con el fundador. Unos que tengan posgrados, y otros, conocimientos más empíricos, prefieren las competencias “de la calle”, unos los hacen empezar desde abajo y rotarlos por toda la empresa, otros, en cambio, desde un puesto jerárquico.
- Es un traje a medida, no hay fórmulas universales salvo los valores

## EL HIJO PERCIBE QUE EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR...

Se trabaja mucho y se piensa poco:

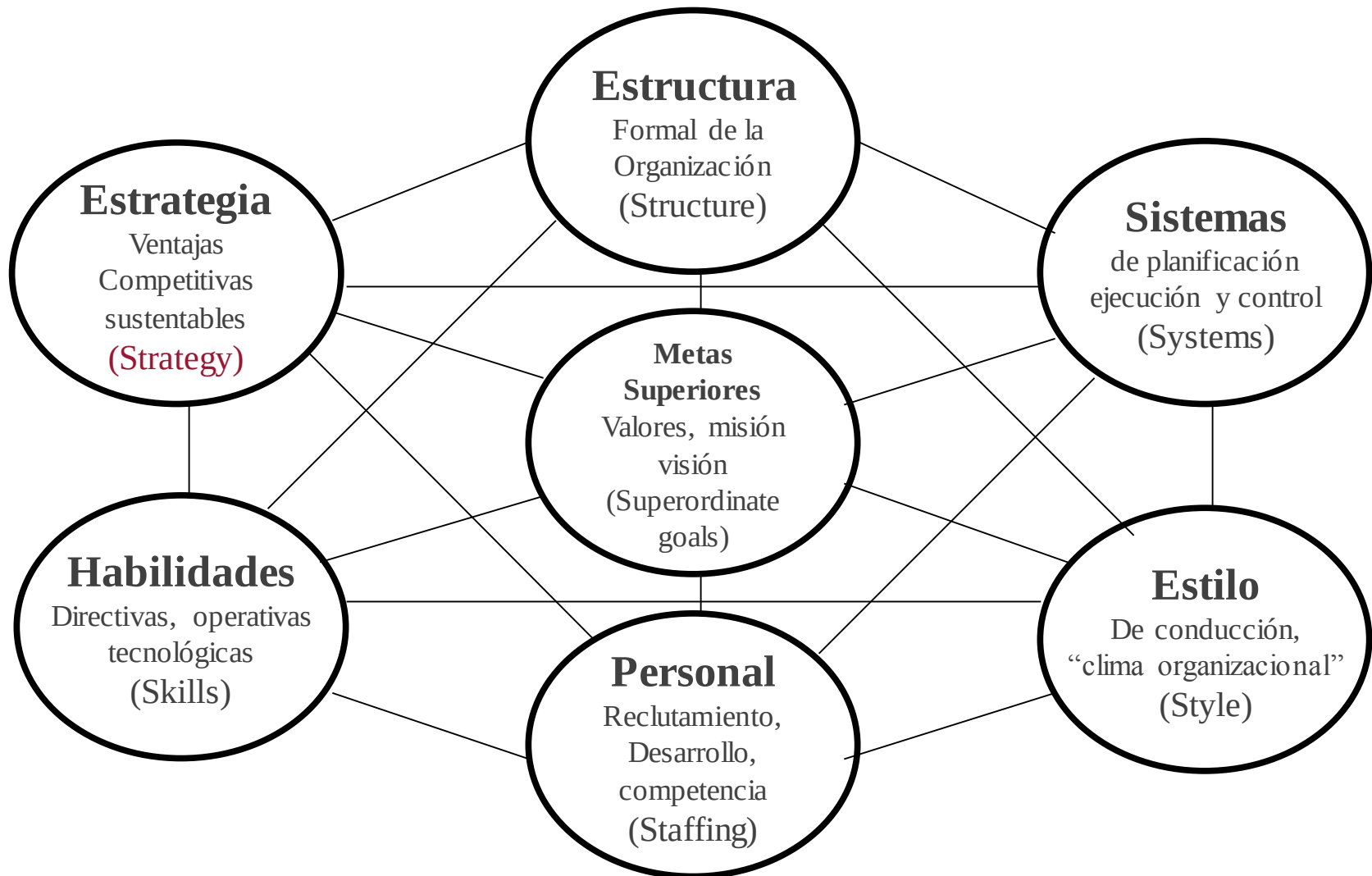
*“El día a día nos come y nos  
convertimos en empresarios bomberos*





# EL HIJO NECESITA UN MODELO DE GESTIÓN PROFESIONAL

## Modelo de las 7 “s” de Mc Kinsey



# MODELO DE GOBIERNO: ANÁLISIS DEL ENTORNO

## Políticos

1. Legislación laboral, medio ambiente, apertura de la economía.
2. Cambios políticos
3. Incentivos públicos
4. Seguridad jurídica

## Económicos

1. PBI / Ciclo Económico
2. Demanda, empleo, poder adquisitivo
3. Regulaciones oficiales
4. Inflación, tipo de cambio
5. Acceso a financiación
6. Presión impositiva

## Análisis MACRO

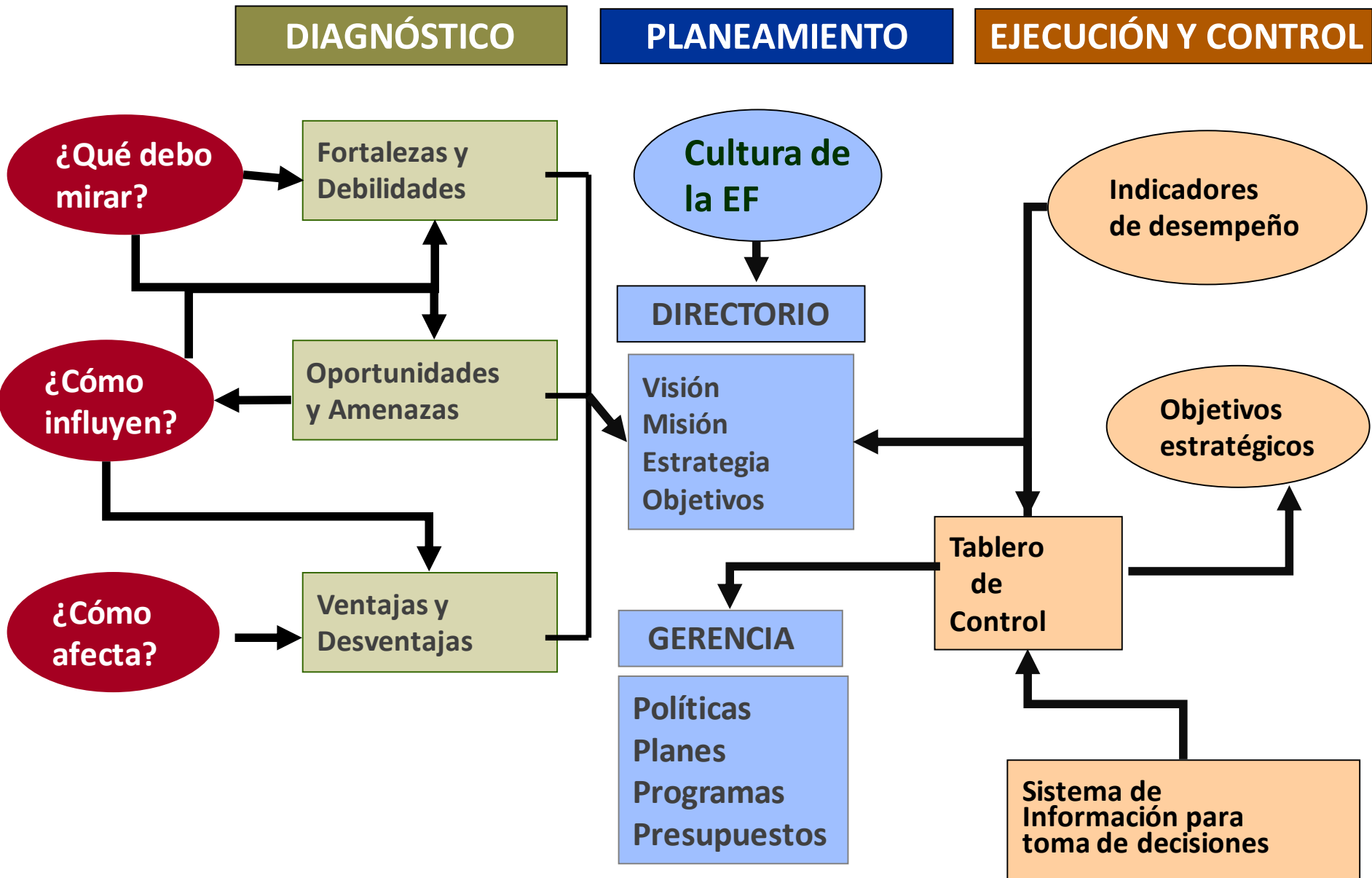
## Sociales

1. Nuevos estilos de vida
2. Nuevo rol de la mujer
3. Moda
4. Millennials

## Tecnológicos

1. Innovaciones tecnológicas que mejoran productividad o crean nuevos productos y Servicios
2. Internet y comercio virtual
3. Comunicaciones

# GOBIERNO: DIRECTORIO Y GERENCIAL



# GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA

- Directorio con familiares y externos idóneos
- Visión y misión consensuada
- Roles y responsabilidades claros: accionistas, directores y gerente general competentes
- Información confiable
- Reuniones productivas
- Gobierno basado en valores:
  - transparencia
  - confianza
  - equidad



Menor Riesgo

Mejor calidad de vida laboral

Agrega Mayor Valor Económico

# SELECCIÓN DEL SUCESOR



# PREPARACIÓN DE LA SUCESIÓN: LA COMUNICACIÓN



# INDAGAR SOBRE LOS INTERESES Y EXPECTATIVAS CON RELACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SUCESIÓN

## Elección del Sucesor

1. El hijo mayor
2. Elegido por consenso familiar
3. Por decisión del fundador
4. Desarrollar internamente un no familiar
5. Seleccionar uno externo



# CRITERIO PARA ELEGIR EL SUCESOR

## *¿Quién debe gobernar?*

*“Este es el problema fundamental de la filosofía política de Platón. Y su respuesta es:*

*¡EL MEJOR Y TAMBIÉN EL MÁS SABIO!*

*A primera vista esto parece irrefutable. Pero; ¿qué pasa si el mejor y el más sabio no piensa que es el mejor y el más sabio y se niega a tomar el mando? Bueno, eso es precisamente lo que un socrático esperaría del mejor y del más sabio”.*

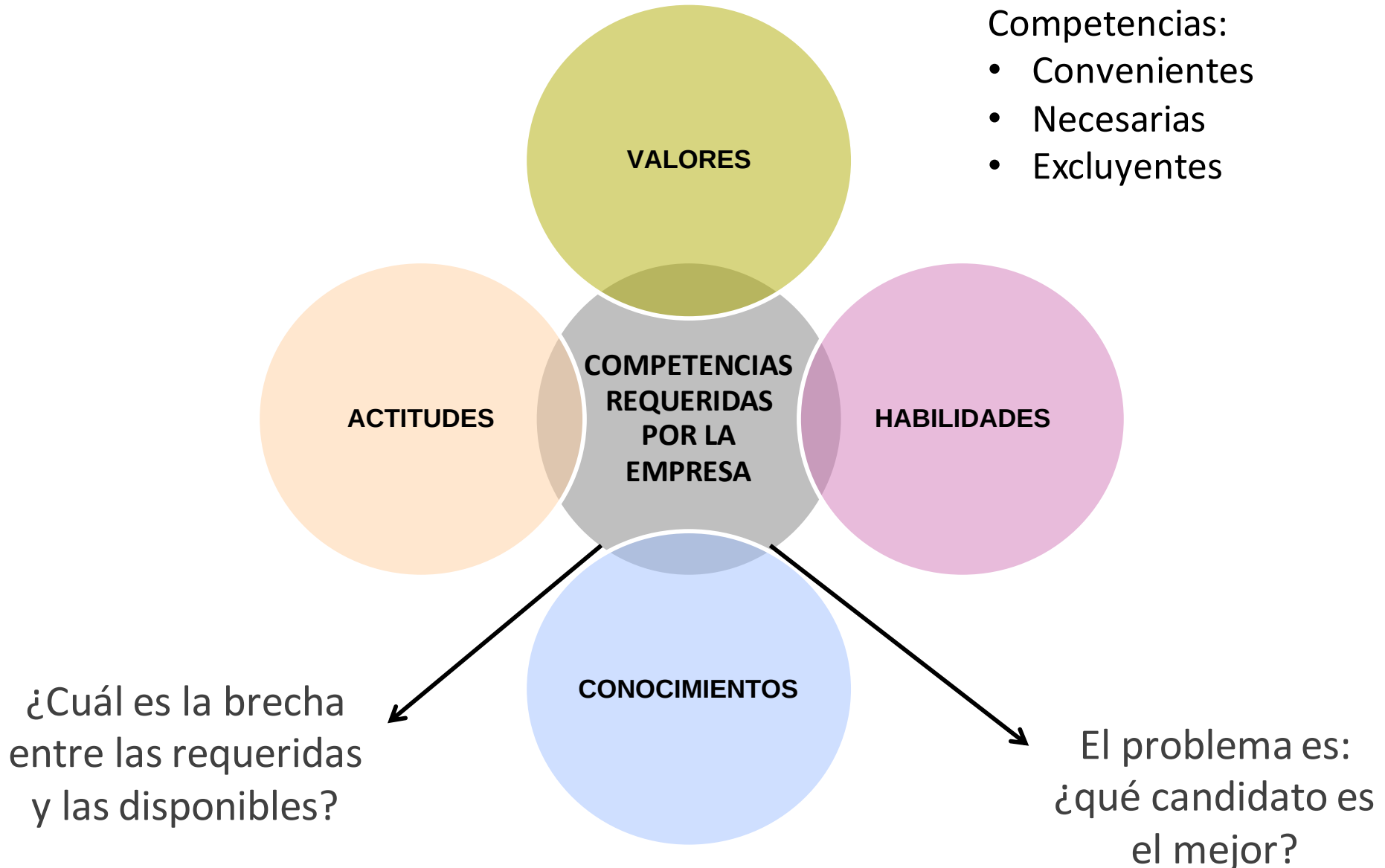
*Fuente: Popper, K.: La lección de este siglo, Temas, 1992)*

# CUÁL ES EL PERFIL IDEAL DEL SUCESOR

- **Evaluar los candidatos disponibles**
- **Comparar con el perfil ideal buscado**
- **Obtener el GAP**
- **Plan para disminuir el GAP**



# COMPETENCIAS PROFESIONALES QUE SE REQUIEREN DEL SUCESOR



# **SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN**

## **Desempeño de los posibles sucesores**

### **1. Evaluación de los desempeños – Legitimar**

**“Se puede enseñar a una gallina a trepar un árbol,  
pero es más sencillo contratar a un gato”**

### **2. Explicitar las expectativas que se tiene del futuro sucesor**

### **3. Los candidatos posibles: ¿estarán interesados?**

## Resistencia al Cambio

1. Se produce cuando la gente a la que afectará el cambio no se la involucra en el desarrollo de los planes y en la toma de las decisiones sobre los cambios.
2. El cambio **desencadena** todo tipo de resistencias emocionales que tratan de justificarse racionalmente.
3. La resistencia puede ser inconsciente, lleva a tener actitudes de autodefensa que llevan a sabotear el proceso cuando no se puede mantener el status quo que se tenía.
4. Cuando no se realizan los cambios a tiempo, se agravan los conflictos y la calidad de gestión, lo que impacta en los resultados y clima laboral.

## Implementación del cambio

1. Hacer público el cambio.
2. Consensuar un plan de trabajo por etapas involucrando a todos los que se verán afectados
3. Mostrar la necesidad y ventajas de los cambios
4. Transparencia, buena comunicación y brindar feedback
5. Identificar los roles, funciones, comportamientos con la correspondiente capacitación.
6. Trabajar con cada persona a la que le afecte el cambio.
7. Conforme la gente vaya notando lo positivo de los cambios irán abandonando los patrones de comportamiento anteriores.

# CONTROLAR EL PROCESO DE TRASPASO DEL PODER

- **Respecto de la Empresa**

- Evaluar cómo responde la organización al nuevo líder
- Cómo evoluciona la situación financiera y competitiva de la Empresa

- **Respecto de la Familia**

- Cómo responden los demás familiares ante el nuevo líder
- Cómo va evolucionando el proyecto del Fundador



# REFLEXIÓN

**Para trabajar con la generación mayor:**

- **¿La generación mayor tiene definido el rol que asumirá para cuando se retire? Si así fuera, ¿es viable?**
- **¿Existe un plan para el proceso de sucesión hasta que ésta se haga efectiva?**



# NUEVO ROL DEL FUNDADOR EN RELACIÓN CON LA EMPRESA

- Preparación emocional y financiera para el retiro
- Supervisar al nuevo sucesor
- Nuevos “sueños” (proyectos)  
para el fundador



# FAMILIA ROTSCCHILD

## Las claves para conseguir la transmisión:

- “Yo creo que la clave de nuestro éxito es que hemos tenido la suerte y la capacidad de crear y preparar las generaciones de hombres y mujeres creativos que creyeron en el negocio familiar”, afirmó el barón.
- Igual que las acciones y el patrimonio se pasan de generación en generación, existe otra herencia muy importante:

*La herencia emocional.*

**Barón Rotschild**

# CONCLUSIONES

- **Planificar la sucesión**
  - De la propiedad - acto
  - De la dirección - es un proceso
- **Formación del sucesor**
- **El mentor y su rol de formador**
  - Proceso de aprendizaje
  - Ventaja de experiencia externa
- **Plan de retiro y Financiación del retiro**
- **Relaciones entre predecesor y sucesor**

# MUCHAS GRACIAS

