



Organiza y certifica:



Colabora:



Buenos Aires, 09 al 11 de Marzo de 2020

DR. SANTIAGO DODERO



INSTITUTO DE LA
EMPRESA FAMILIAR
ADEN BUSINESS SCHOOL

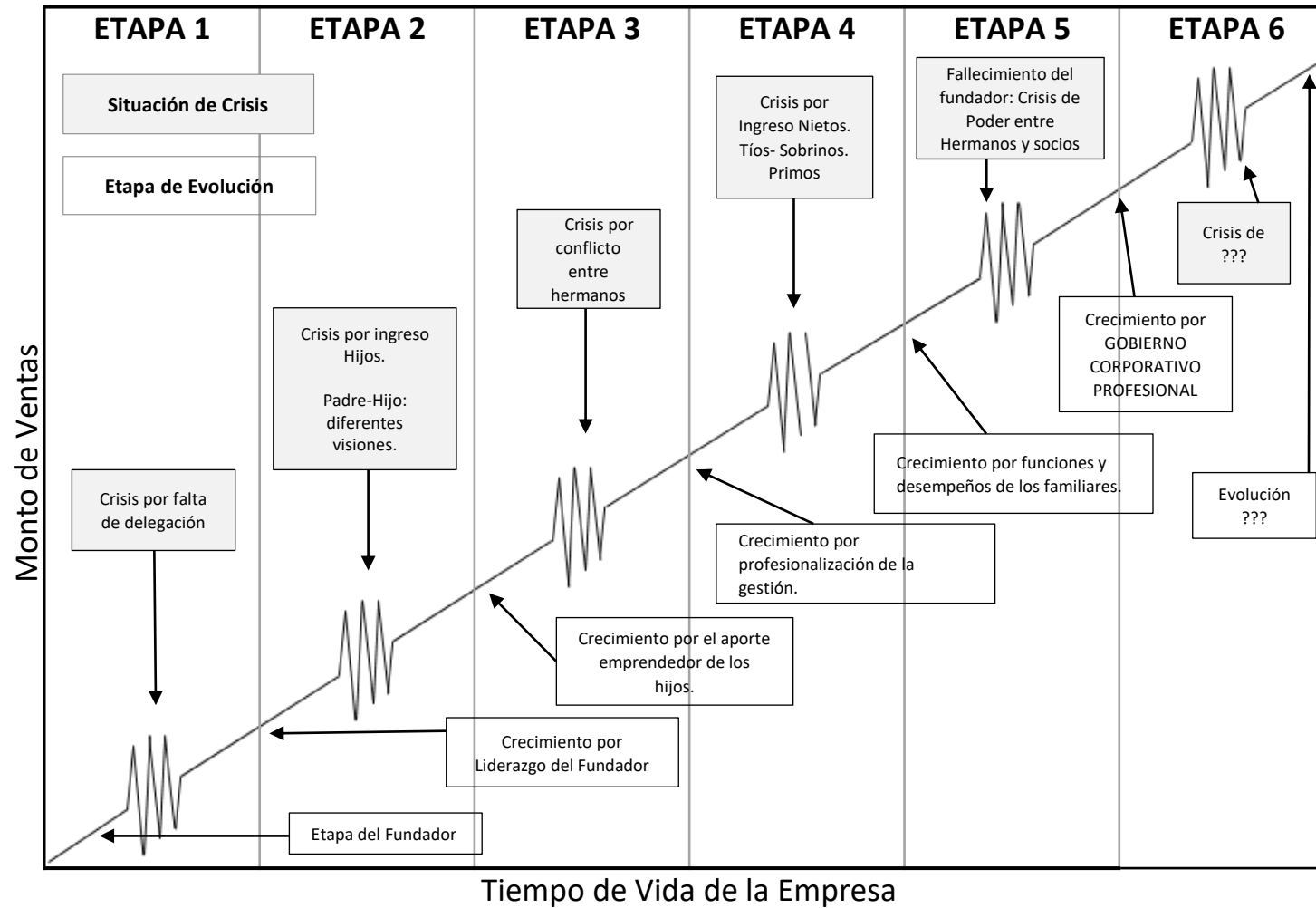
sdodero@aden.org
Mendoza, Argentina



El Método EFE® parte de un concepto de ciclo de vida de la empresa familiar en la que describe características propias de cada etapa de la empresa y de la familia empresaria.

Pretende explicar las crisis propias de cada etapa y hacer una propuesta sobre cómo superarlas, tanto a nivel empresario (y societario) como a nivel de la familia empresaria.

CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR MÉTODO EFE®



	EMPRESA Estilo del liderazgo del fundador	FAMILIA EMPRESARIA Qué hacer en la familia en cada etapa
FUNDADOR	<p>PRIMERA ETAPA: FUNDACIÓN DE LA EMPRESA</p> <p>CARACTERÍSTICAS DEL FUNDADOR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión: ve la oportunidad donde los demás viendo no la ven. 2. Pasión 3. Emprendedor 4. Soledad en la toma de decisiones 5. Valores 6. Resiliencia 7. Esfuerzo: orientado a resultados, logros 8. Prioriza contar con gente confiable 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles como cónyuges • Roles como padres: en la formación de los hijos: valores • Evitar papás y/o mamás ausentes

PRIMERA CRISIS	EMPRESA: SEGUNDA ETAPA Para superar la crisis de esta etapa	FAMILIA EMPRESARIA Qué hacer en la familia en cada etapa
<p>POR FALTA DE DELEGACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los aciertos del fundador: ventas crecen, pierde eficiencia, no se llega a todo. 2. No delega porque cuando lo ha hecho, nunca salió como él quería 3. No le gusta controlar, pone gente de confianza. 4. Se convierte en el cuello de botella para el crecimiento con rentabilidad. 5. Debe cambiar su estilo de liderazgo <p><i>Crisis: mayor demanda de dinero de la empresa para crecer, y de la familia por nuevas necesidades</i></p>	<p>CAMBIAR SU ESTILO DE LIDERAZGO: Crecimiento por cambio de estilo de liderazgo.</p> <p>Esto supone: Incorporar gente idónea a funciones que hacía el fundador</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delegar 2. Comunicar su visión 3. Desarrollar el sentido de pertenencia 4. Planificar y establecer objetivos 5. Escuchar y tener autocrítica 6. Tener reuniones productivas 7. Aprender a trabajar en equipo: las 6 “C” : <ol style="list-style-type: none"> a) Coordinación b) Complementación c) Comunicación d) Competencias laborales e) Compromiso f) Confianza 	<p>Demanda mayor calidad de tiempo de los padres:</p> <p>Diálogo matrimonio sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Objetivos como familia y empresa: compatibilidad b) Roles de los padres: redefinición. c) Dialogar, conocerse. Hijos: Crisis de la adolescencia. <p>Los hijos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Se familiaricen con la empresa b) Maduren su personalidad c) Descubran su vocación profesional.

SEGUNDA CRISIS	EMPRESA: TERCERA ETAPA Para superar la crisis de esta etapa	FAMILIA EMPRESARIA Qué hacer en la familia en esta etapa
<p>POR EL INGRESO HIJOS</p> <p><i>En la organización surge una nueva categoría de empleados: hijos del dueño</i></p> <p>Antes de ingresar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amor por la empresa 2. Educación en los valores 3. Experiencia externa 3. Visión del fundador 4. Preparación profesional 5. Contar con méritos propios (no por ser hijo del dueño) 	<p>CRECIMIENTO POR EL APOORTE EMPRENDEDOR DE LOS HIJOS</p> <p>I- El fundador y los hijos deben aprender a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo intergeneracional. 2. Diferenciar solapamiento roles laborales de los familiares 3. Resolver conflictos racionales con emocionales. 4. Vivir los valores expresados en comportamientos. 5. Gestionar los cambios sin criticar al fundador. 6. Desarrollar el espíritu emprendedor 7. Trabajar con enfoque estratégico <p>II- Profesionalizar el proceso de ingreso de los hijos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de competencias y de potencial 2. Proceso de inducción con mentoría y/o coaching 3. Funciones y objetivos definidos 4. Evaluaciones desempeño 5. Remuneraciones acordes a desempeños y al mercado 	<p>Formalización de un consejo familiar.</p> <p>Elaborar el protocolo familiar</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Requisitos para trabajar en la EF b) Evolución de los hijos dentro de la EF: c) Código de ética y de comportamiento d) Ámbito en que se resuelven los conflictos. e) Mayores necesidades económicas de la familia que compiten con las necesidades de la empresa.

TERCERA CRISIS	EMPRESA: CUARTA ETAPA Para superar la crisis de esta etapa	FAMILIA EMPRESARIA Qué hacer en la familia en esta etapa
<p>POR CONFLICTOS ENTRE HERMANOS</p> <p>Las comparaciones entre hermanos son inevitables: <i>cada uno tendrá la percepción sobre quiénes son los más comprometidos, los más competentes, etc,</i></p> <p>Lo que es justo para uno es injusto para el otro: <i>causan conflictos que no se saben resolver, afectando la calidad de relación laboral y personal y familiar</i></p>	<p>CRECIMIENTO POR PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación y resolución de conflictos 2. Trabajar en equipo con sus hermanos y padres 3. Funciones y responsabilidades con indicadores de desempeños 4. Evaluación de los desempeños: áreas de mejora 5. Remuneraciones acordes a funciones y desempeños. <p>DIRECTORIO: INCORPORAR MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización del directorio y competencias requeridas 2. Planeamiento estratégico dinámico 3. Conseguir tener reuniones productivas 4. Planeamiento de la sucesión de la gerencia general o CEO 5. Planear un directorio profesional con directores externos e independientes 6. Lograr la institucionalización de la empresa (evitar el temor para cuando fallezca el fundador) 	<p>Familia ampliada: familia política y nietos</p> <p>Protocolo familiar adecuarlo a las nuevas necesidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Interés de cada rama familiar por continuar siendo parte de la EF. b) Plan de sucesión de la dirección y del patrimonio c) Acuerdos de accionistas o pactos sobre herencia futura

CUARTA CRISIS	EMPRESA: QUINTA ETAPA Para superar la crisis de esta etapa	FAMILIA EMPRESARIA Qué hacer en la familia en esta etapa
<p>POR INGRESO NIETOS</p> <p>Conflictos de intereses por la preferencia natural de cada padre por su hijo versus sobrino</p> <p>Empiezan a opinar las madres de cada nieto</p> <p>Temor a qué sucederá cuando el fundador ya no esté.</p>	<p>CRECIMIENTO EN BASE A LOS BUENOS DESEMPEÑOS DE LOS FAMILIARES</p> <p>I - El fundador, sus hijos y nietos deberán aprender a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar de acuerdo con lo que diga el protocolo familiar 2. Conocer el potencial de cada nieto 3. Evaluación formal de los desempeños 4. Política de remuneraciones similares a las del mercado. <p>II – Directorio con miembros externos e independientes</p> <p>III - Evaluar posibilidad de gerente general externo</p> <p>IV – Fortalecer el affectio societatis</p> <p>V - Acuerdos sobre el plan de sucesión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que sean los accionistas, directorio, gerentes, clientes y proveedores y familia que identifiquen los candidatos más adecuados para suceder al fundador 	<p>Consejo familiar: foco en la tercera generación y en plan de sucesión</p> <p>Tres generaciones: fundador, hijos y nietos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tercera generación desea sentirse escuchada. 2. Planeamiento de la sucesión patrimonial y de las acciones. 3. Conocer quiénes quedarían como accionistas. 4. Prever los posibles conflictos y tomar medidas.

<p>QUINTA CRISIS</p>	<p>EMPRESA: SEXTA ETAPA Para superar la crisis de esta etapa</p>	<p>FAMILIA EMPRESARIA Qué hacer en la familia en esta etapa</p>
<p>POR FALLECIMIENTO DEL FUNDADOR</p> <p>¿La empresa seguirá siendo exitosa?</p> <p>¿Seremos lo suficiente capaces para lograr la continuidad?</p> <p>¿Nos entenderemos entre los hermanos y socios?</p> <p>¿Qué pasará cuando no nos pongamos de acuerdo?</p>	<p>CRECIMIENTO POR GOBIERNO CORPORATIVO PROFESIONAL</p> <p>El sucesor debe aprender a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compartir el poder. Gobernar colegiadamente 2. Incorporar mejores prácticas de gobierno 3. Separar los roles de accionistas, directorio, gerencia general, gerentes y familia 4. Lograr acuerdos de accionistas para fortalecer gobernalidad 5. Se vivan los valores de responsabilidad, transparencia y equidad 6. Cómo delegar las gerencias a cargo de familiares en profesionales 7. Delegación de la gerencia general a uno externo. 	<p>Consejo familiar de dos generaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación y organización de un Family Office 2. Profesionalización del Family Office 3. Representación por rama familiar

SEXTA CRISIS

Cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.

Esta crisis llega por falta de buena comunicación, falta de control e información escasa y poco transparente.

EMPRESA: SÉPTIMA ETAPA Para superar la crisis de esta etapa

Contar con un gobierno corporativo que deberá poner énfasis en respetar los valores de transparencia, responsabilidad y equidad.

1. Que el directorio adecue las competencias profesionales que requiera el modelo de negocio.
2. Elaborar una visión y misión compartida de los accionistas
3. Que los intereses corporativos primen sobre los individuales
4. Formalizar las relaciones de los accionistas con el directorio y con el gerente general y la organización.

Hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo más peligroso para el futuro de la empresa familiar.

FAMILIA EMPRESARIA Qué hacer en la familia en esta etapa

Consejo familiar: fortalecer los vínculos societarios, familiares y laborales.

1. Medidas para lograrlo.
2. Cómo resolver los conflictos.

El Método EFE® está focalizado en:

1. Los estilos de liderazgos (fundadores y sucesores),
2. En el ingreso de los hijos a la empresa
3. En el trabajo intergeneracional familiar
4. En el de trabajo entre hermanos
5. En cómo lograr trabajar en equipo con familiares
6. En las mejores prácticas de:
 - a) comunicación y en resolución de conflictos
 - b) de gobierno de la empresa (profesionalización)
 - c) Del gobierno de la familia empresaria (protocolo familiar)
 - d) Plan de sucesión (proceso dinámico y continuo)

MUCHAS GRACIAS

