



Desarrollo de la Inteligencia de la Empresa Familiar



Rafael Homem de Carvalho
rafael.homem@safrasecifras.com.br

Saudações “DUMELA”



<https://www.youtube.com/watch?v=wTJqvTfRCts>

Fase Exploración



Exploración que va a generar el descubrimiento ...

- ¿Cómo me veo en ese grupo?
- ¿Cómo me siento como parte de este grupo?
- ¿Cómo percibo mi conexión en ese grupo?
- ¿Cómo veo la conexión entre todos?

Después, siguen circulando y sin palabras eligen su doble.

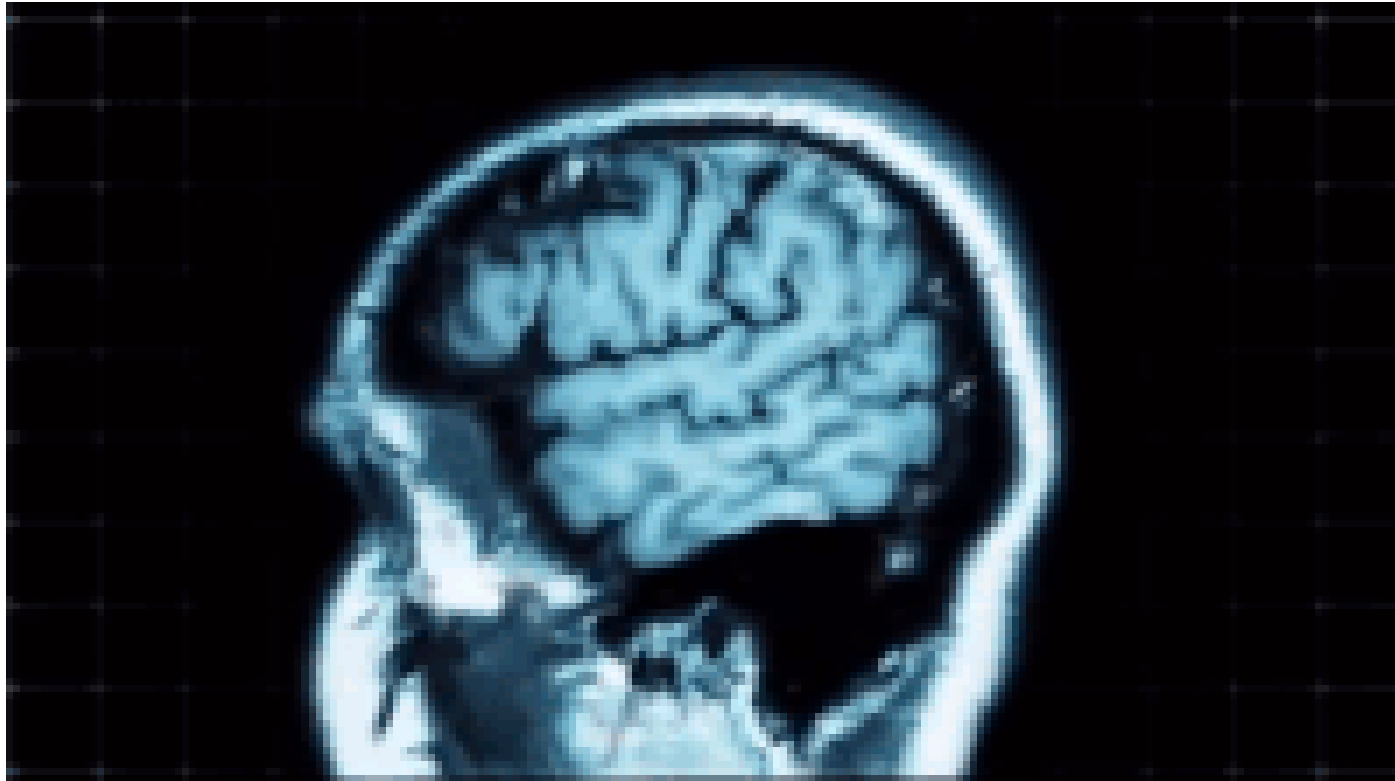
b) Formación de dobles. A partir de lo vivido, como cada uno entiende:

- ¿Lo que sintieron / pensaron?
- ¿Como cada uno entiende / ve Conexión y Comunicación? (suya y del grupo).

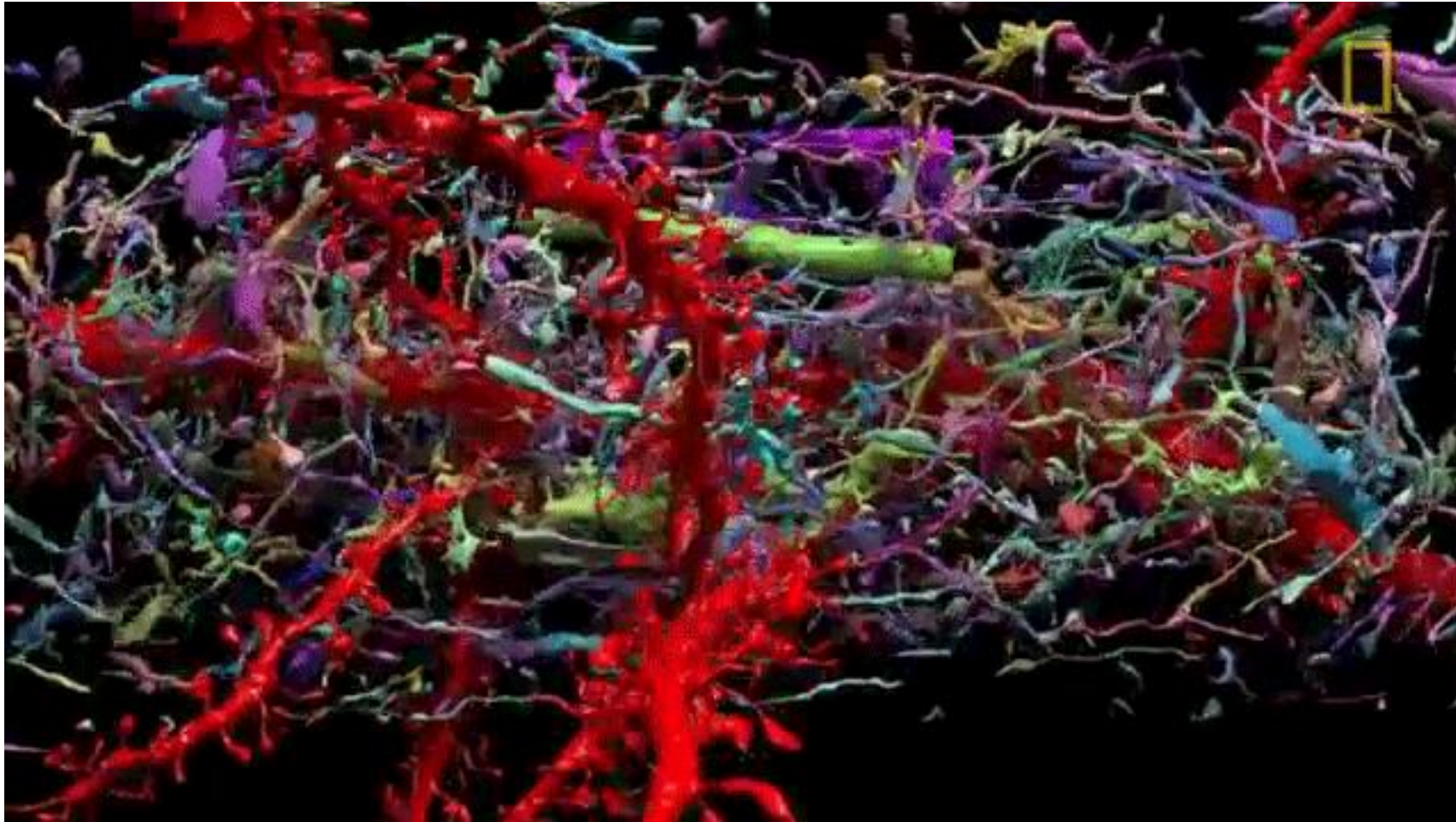
INTERCAMBIO DE OBJETOS DE VALOR



Desarrollo de la Inteligencia



- Se evalúa la inteligencia del individuo por su capacidad de soportar las incertidumbres
- Mejorar y fortalecer la capacidad de la Familia para lidiar con sus relaciones y nuevas situaciones, ya sea entre familiares o con la empresa.



Muchas conexiones y que requieren estímulos para aumentar su capacidad

¿CÓMO EQUALIZAR FAMILIA Y EMPRESA?

AMBIENTE FAMILIAR Y AMBIENTE EMPRESARIAL

GESTIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Relación entre los familiares - intra y entre generaciones

Relación de la familia con la empresa

Desarrollo de los familiares

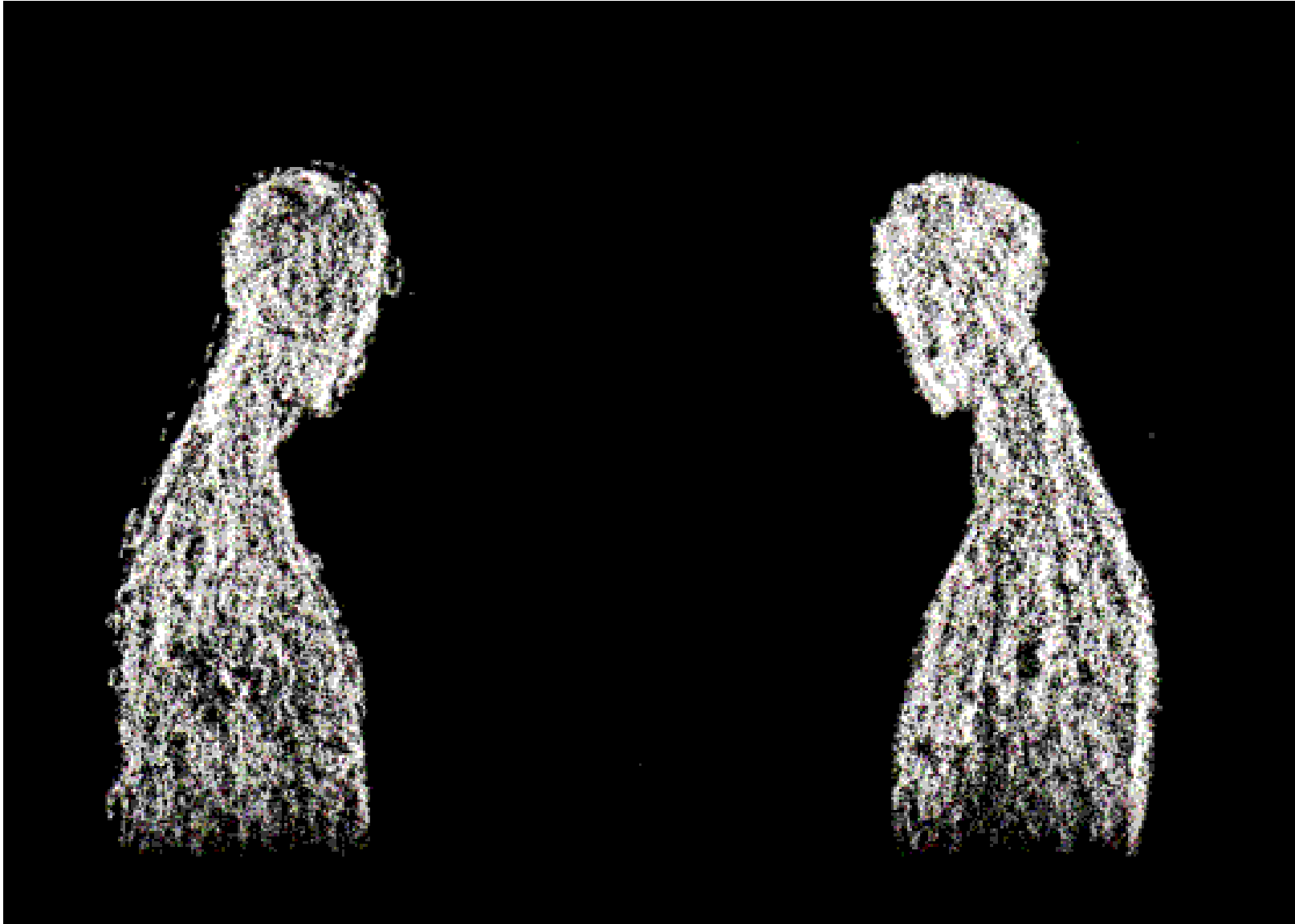
GESTIÓN DE NEGOCIOS

Crecimiento económico y sostenible de la empresa

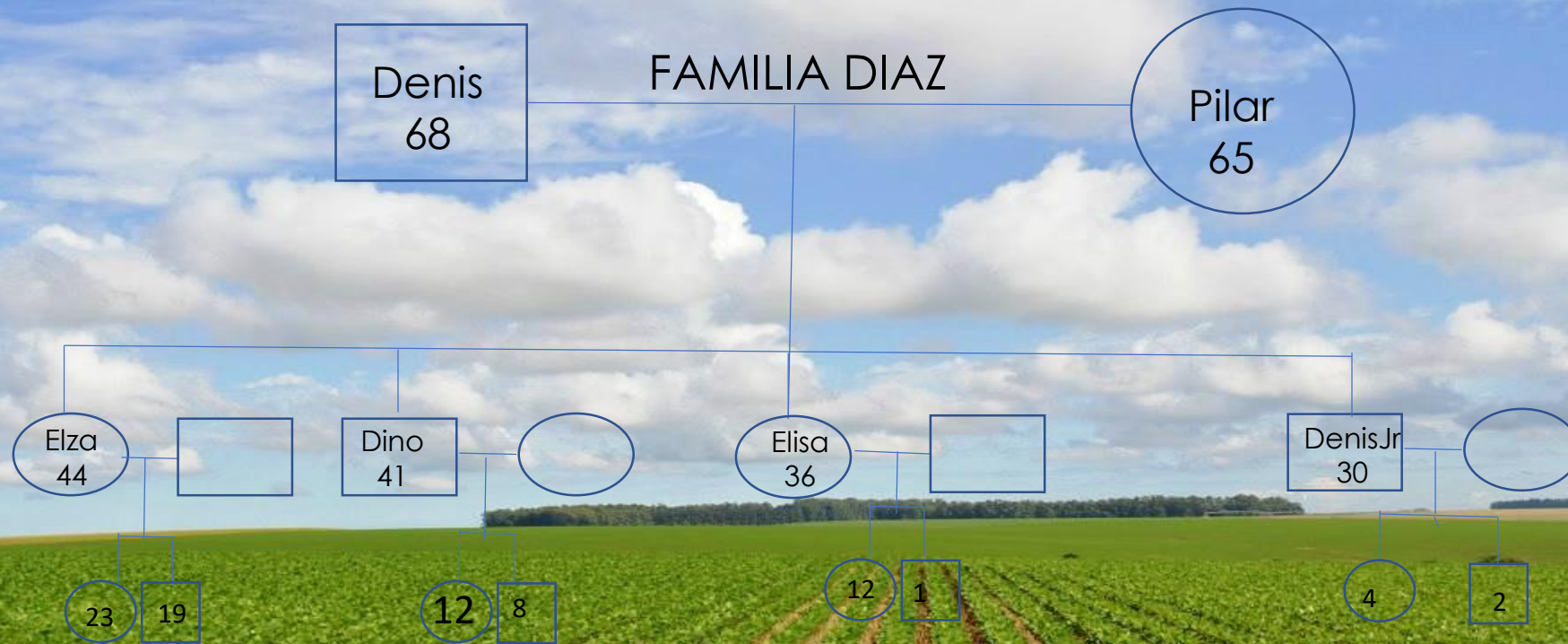
Relaciones de la Empresa con sus públicos interesados

Desarrollo del pleno potencial de las personas

ΕΜΠΑΤΙΑ







- Denis Diaz era miembro de una familia de agricultores en la ciudad del interior de Santa Catarina. Todos trabajaban duramente en la agricultura.
- Con la promesa de vida y condiciones mejores, a finales de los años 80 junto a la esposa y dos hijos se dirigieron al estado de Mato Grosso. Pero al llegar allí descubrieron que muchas promesas hechas anteriormente no se han confirmado.
- Las condiciones de vivienda eran precarias, las tierras destinadas al plantío necesitaban ser deforestadas.



- Es decir, la vida dura de la agricultura estaba presente una vez más.
- A los pocos y con ayuda de los hijos se fueron destacando como productores rurales, especialmente en la cultura de la soja y el maíz.
- A lo largo de 20 años lograron ampliar el patrimonio, con adquisición de camiones, psicultura y más galpones de almacenaje.
- En el año 2010 los cuatro hijos estaban trabajando directamente en los negocios de la familia:
 - ✓ Elza administrativo / financiero;
 - ✓ Eliza consultora jurídica;
 - ✓ Dino comercial y ventas;
 - ✓ Denis Jr área operativa.



- Y a partir de entonces los problemas de relación entre ellos comenzaron a surgir. Especialmente entre Denis Jr y su padre.
- Actualmente el Sr. Díaz tiene 69 años y ha manifestado claramente el deseo de estar presente en todos los negocios y participar en todas las decisiones. Para ejecutar sin planificar. Denis Jr es el inverso. Todo requiere planificación, no toma decisión por emoción y eso ha generado conflictos entre ambos.
- Dino ha intentado mediar y conciliar la relación entre su padre y su hermano pero está desgastado.
- Su madre es muy corazón y tiene dificultades para orientar y participar de forma más racional.
- Sus hermanas poco influyen en las decisiones y postura del padre. Evitan conflictos.
- La hermana abogada ha sugerido hace dos años para constitución de holding.
- Dino buscó la consultora para ser asesores en el proceso de sucesión.



Mapa de Necessidades e Oportunidades



SAFRAS & CIFRAS

MAPEO

- ✓ Análisis y verificación de la estructura fiscal y tributaria;
- ✓ Análisis y chequeo de la estructura patrimonial;
- ✓ Análisis de la estructura Familia - Negocios;
- ✓ Presentación y validación de mapas con proposición de las necesidades y oportunidades de desarrollo;
- ✓ Definición de prioridades y diseño del plan de trabajo.

TAREA

Situación Atual

Família

Negócios

Patrimonial

Necessidades y Oportunidades de evolución

Família

Negócios

Patrimonial



PASOS MAPA

Mapeo de la situación actual,
investigando la cultura, la estructura
y el funcionamiento
Familia - Patrimonio - Negocios

Entrevistas individuales para el
levantamiento de objetivos
personales, ambiciones con
relación al negocio familiar y
actividades desarrolladas;

Presentación del levantamiento
de las descripciones de
actividades y evaluación de las
necesidades de la empresa;

Definición de prioridades
y diseño de plan de
trabajo.

Presentación de la matriz de
riesgo y del mapa de
necesidades de validación en
conjunto;

Entrevista individual
para devolutiva de la
prueba de análisis de
perfil correlacionando
con las necesidades
de la empresa.



- Armonía y satisfacción familiar, y al mismo tiempo, desarrollar los negocios;
- Personas y desafíos cambian pero los valores de la familia deben ser preservados;

<https://www.youtube.com/watch?v=aKcylKJYyNw>



- ¿Qué tenemos de más sagrado?
- ¿Qué mantiene la llama de nuestra familia encendida?

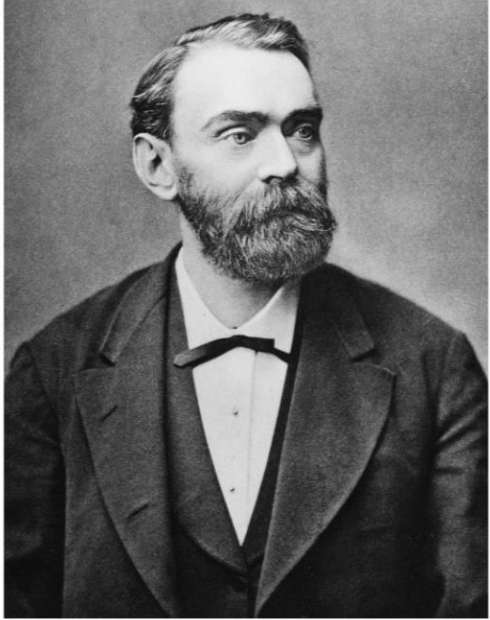


- ¿Qué tenemos de más sagrado?
- ¿Qué mantiene la llama de nuestra familia encendida?



- ¿Qué nos gustaría que se escribiera en el libro que contara la historia de nuestra familia y de nuestra empresa?
- Qué hemos hecho para eso?

LEGADO



Un día, en 1888, un hombre rico y exitoso estaba leyendo lo que debería ser el obituario de su hermano en un periódico francés. Al leer, percibió que el editor había confundido a los dos hermanos y había escrito un obituario para él. El titular proclamaba: "El mercader de la muerte está muerto", y luego describió a un hombre que ganó su riqueza ayudando a la gente a matarse unas a otras. No sorprendentemente, él estaba profundamente perturbado por ese vislumbre de lo que su legado podría haber sido si realmente hubiera muerto ese día. Se cree que este incidente fue fundamental para motivarlo a dejar casi toda su fortuna después de su muerte real ocho años después para financiar premios cada año para dar a aquellos cuyo trabajo más benefició a la humanidad. Esta es, naturalmente, la verdadera historia de Alfred Nobel, el inventor de la dinamita y el fundador del Premio Nobel.



¿Qué recursos le dejaron para usted? ¿De qué manera han cambiado la empresa para proporcionar diferentes oportunidades para usted? ¿Cómo moldearon la cultura de la empresa?

CUENTA CORRIENTE EMOCIONAL



A hand is holding a bank statement for 'CREDITO'. The statement is printed on a light-colored paper and shows various financial details. The text is in Portuguese. The statement includes a balance, a date, a cheque compensation, a limit, and interest. The bottom of the statement is partially cut off.

Pagto	836412	20,00
Saldo	ALMAS 586363	TO 1.277,930
		565,690
09/10/2012		
Cheque Compensado		
SALDO	851038	200,000
		765,690
Limite Cheque Ouro		
Saldo Disponível		1.300,000
Juros *		534,310
Data de Debito de Juros		2,06
IOF *		05/11/2012
Data de Debito de IOF		2,96
(*) Apurados de acordo com o somatório dos saldos		01/11/2012
devedores diários no mes anterior		

Expectativas



Combinaciones





- **Aja de tal manera que desee por la voluntad que cualquiera pueda usar el mismo principio que usted está usando para actuar.**
 - **Que su conducta vere ley universal** (adaptado de Kant)



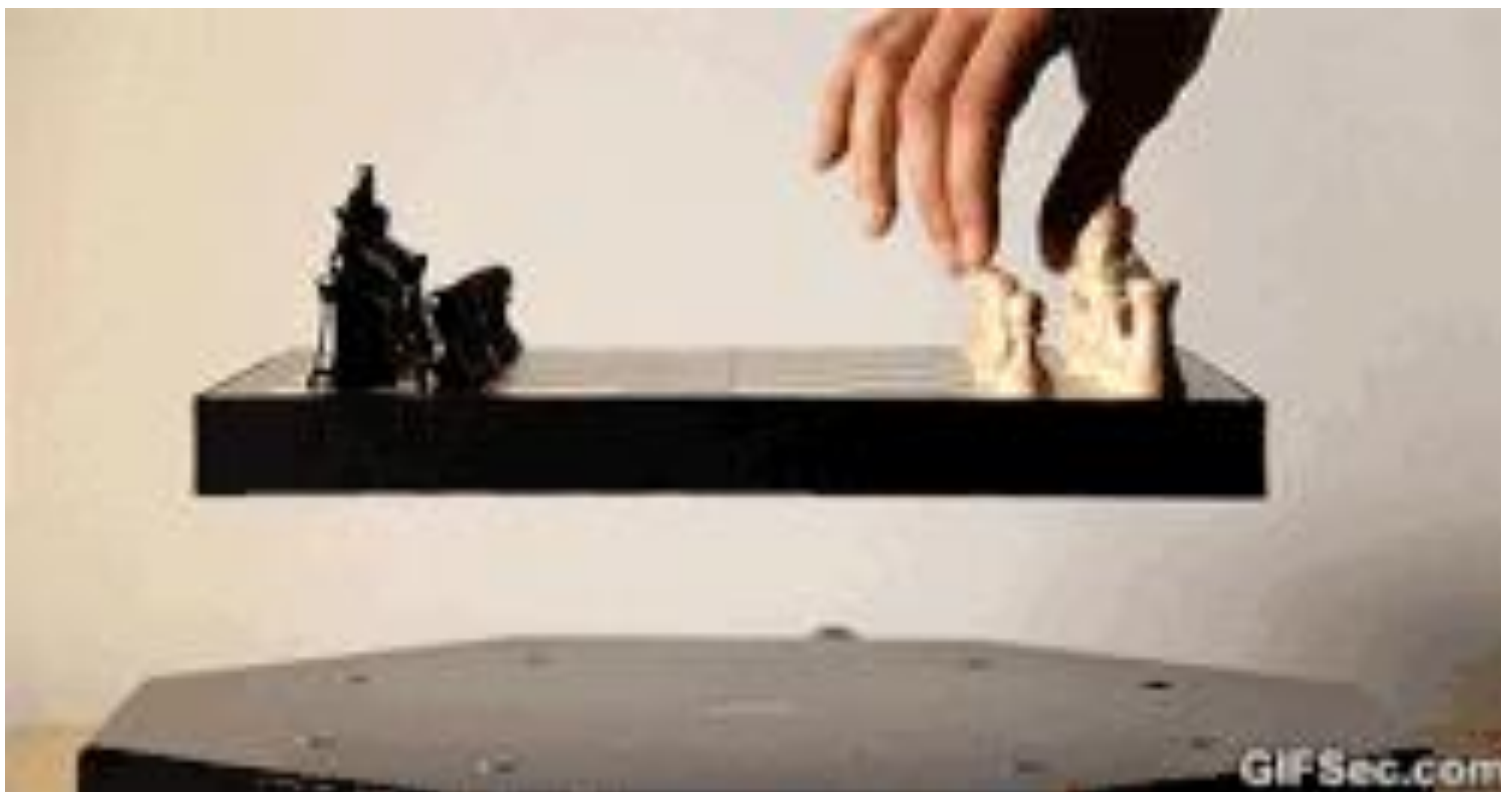
- **¿Cómo contener deseos personales que pueden no beneficiar a los demás pero que permiten a los individuos prosperar?**

Adaptado de Adam Smith
Teoria dos sentimentos morais, 1753



- El espectador observa mi comportamiento y los demás
- Juzgamos las acciones en el sentido de lo que entendemos que es más o menos apropiado

Adaptado de Adam Smith
Teoria dos sentimentos morais, 1753



- **Personas viviendo juntas pacíficamente y armónicamente: poseen propias leyes de movimiento que deben ser respetadas**

Adaptado de Adam Smith
Teoria dos sentimentos morais, 1753



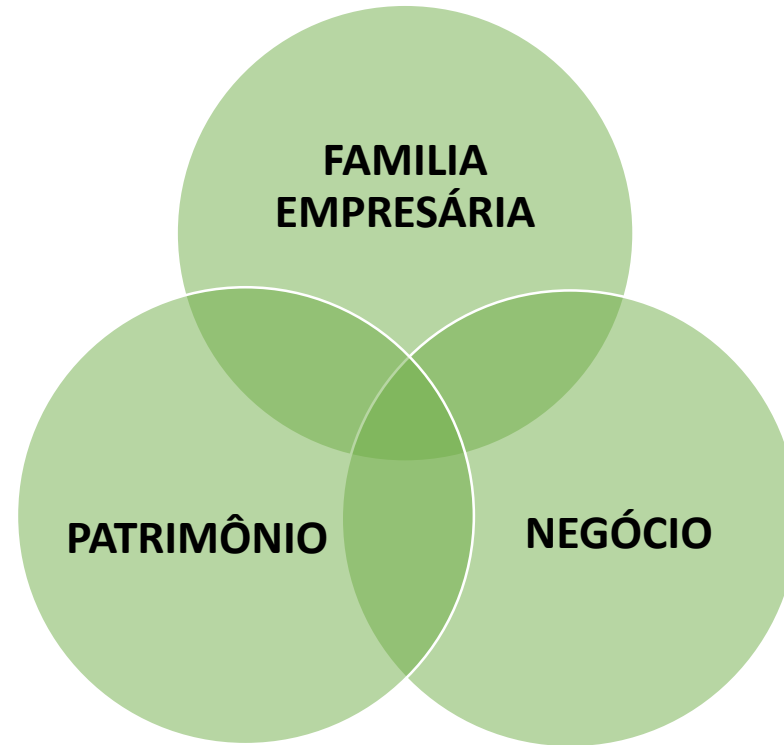
- **Nuestras elecciones, qué somos, vidas que decidimos vivir, nuestras decisiones ...**

¿Dónde puedo dar mi mejor?

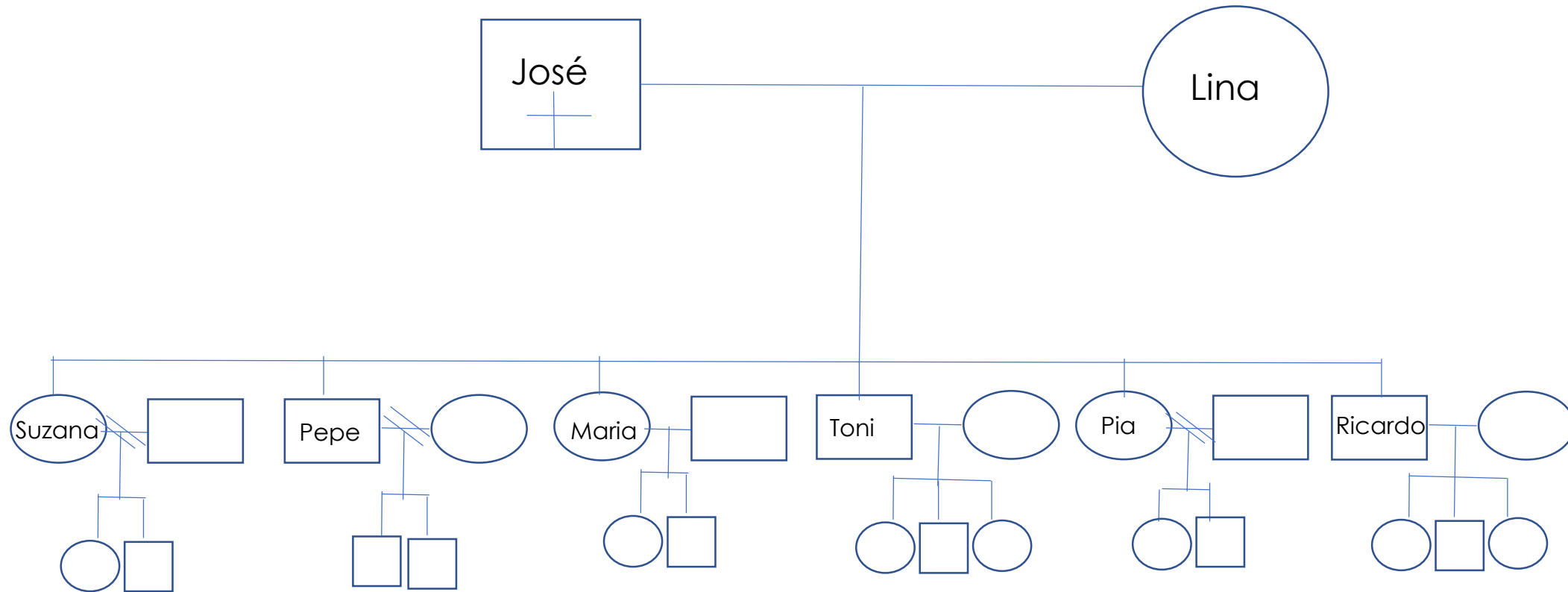


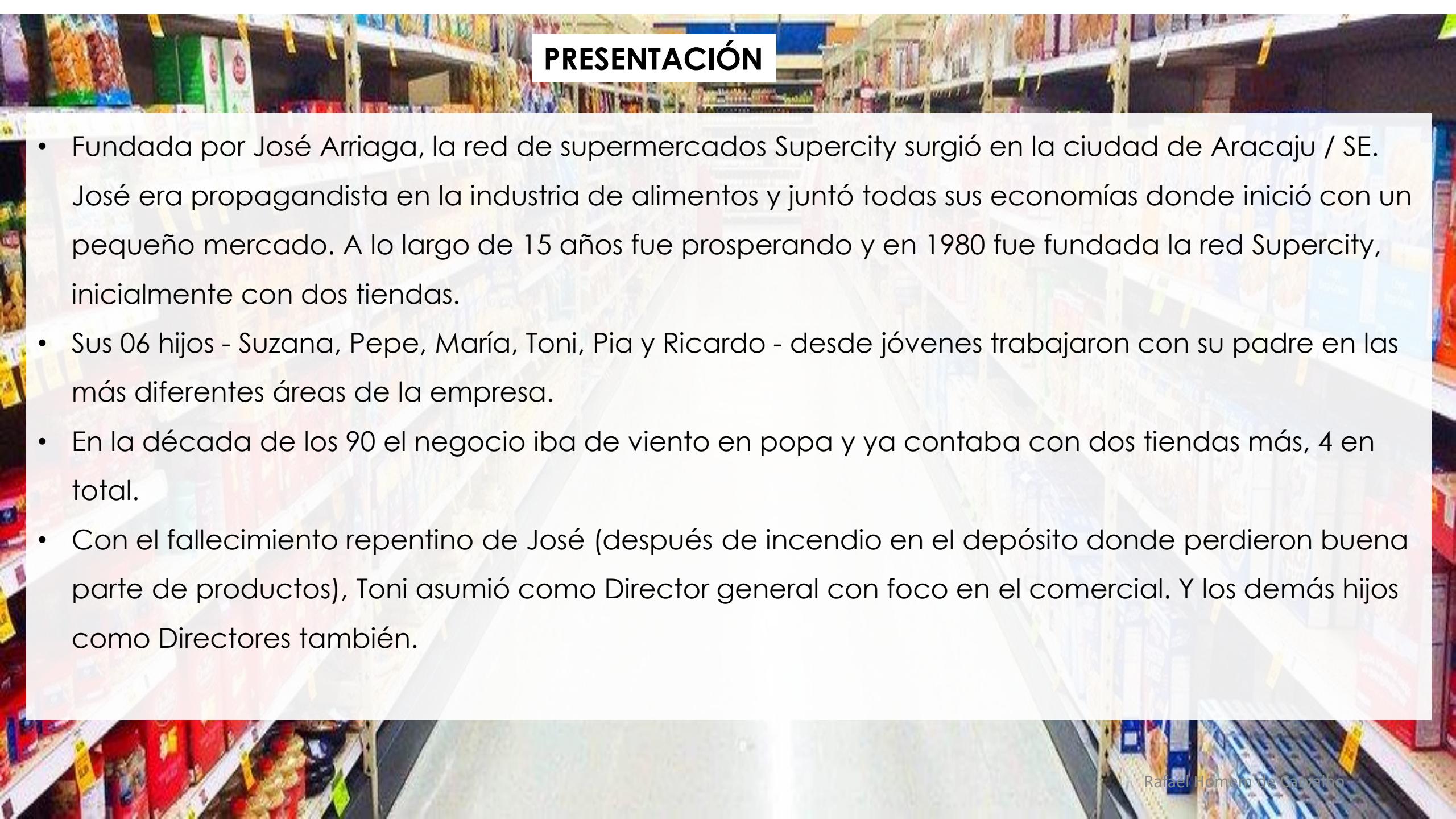
Misión: encontrar mi debido lugar, sea dentro o fuera de la empresa

Mistura de papéis e atribuições



FAMILIA ARRIAGA





PRESENTACIÓN

- Fundada por José Arriaga, la red de supermercados Supercity surgió en la ciudad de Aracaju / SE. José era propagandista en la industria de alimentos y juntó todas sus economías donde inició con un pequeño mercado. A lo largo de 15 años fue prosperando y en 1980 fue fundada la red Supercity, inicialmente con dos tiendas.
- Sus 06 hijos - Suzana, Pepe, María, Toni, Pia y Ricardo - desde jóvenes trabajaron con su padre en las más diferentes áreas de la empresa.
- En la década de los 90 el negocio iba de viento en popa y ya contaba con dos tiendas más, 4 en total.
- Con el fallecimiento repentino de José (después de incendio en el depósito donde perdieron buena parte de productos), Toni asumió como Director general con foco en el comercial. Y los demás hijos como Directores también.



PRESENTACIÓN

- En 2008 debido a crisis de relación entre familiares y con impacto directo en la empresa (caída brusca de facturación y del resultado), por recomendación de su abogado, los hermanos socios buscaron asesoramiento para implementar la Gobernanza.
- El trabajo se realizó entre los años 2009 y 2011.

FOTOGRAFIA

- En el primer contacto (inicio 2009) con la familia para una reunión de presentación quedó claro debido a algunos comportamientos manifestados, cuanto había de desalineación de prácticas y de valores, además de desconfianza, disputas y ratas familiares principalmente entre los hermanos.
- En ese momento todos los 06 ocupaban función de Directores, pero más tarde quedó claro que era una forma para justificar sus retiros financieros e intento de control de la gestión.
- En las entrevistas individuales se constató que había desconfianza elevada en relación a algunas prácticas de gestión del Director presidente y sobre uno de los hermanos que era responsable del área de relación con proveedores.

FOTOGRAFIA

- No había criterios sobre remuneración, tanto para socios como para ejecutivos, así como para el uso de la estructura de bienes y servicios. Además de ser permitido para todos los familiares retirar productos de las tiendas según sus necesidades, es decir, sin criterios preestablecidos.
- Los miembros de la tercera generación estaban en ruptura pues habían pasado a heredar las diferencias y divergencias de sus padres. Y dentro de la empresa se habían formado facciones donde ciertos grupos se formaron solidarios a éstos o aquellos familiares.



RELAÇÃO FAMÍLIA E NEGÓCIOS

- Incluso con el alto grado de divergencias y diferencias entre los 06 hermanos, había entre ellos dos valores marcados: la religiosidad y la unión.
- A pesar de la crisis vivida en el ambiente familiar y en el negocio, la consultora puede rescatar a través de un historial familiar existente, cuanto que aquella familia en los momentos de crisis (muerte del padre, enfermedad de la madre, incendio en el edificio ...) había sido capaz de unirse y dar la vuelta por encima.

RELAÇÃO FAMÍLIA E NEGÓCIOS

- En aquel momento vivían uno de esos momentos, y que si no era posible reescribir el pasado, podrían dar luz a tres pilares:
- Legado del padre: continuidad de la historia empresarial y familiar.
- Generaciones actuales y futuras: ¿cómo quisieran ser recordados por hijos y nietos?
- Empresa como el bien mayor: ¿de qué forma les gustaría que la familia y la empresa alcanzase un nivel de que valiera la pena formar parte de esa historia? Ya que algunos familiares poco se veían parte de eso.
- En la tercera generación había un pasado de mucha cercanía, de convivencia intensiva y de recuerdos muy positivos.

DISEÑO DEL PROYECTO

Después de la realización de las entrevistas individuales se entendió que medidas severas de Gobierno eran necesarias lo más rápido posible, a fin de que logran preservar lo que aún había de relaciones familiares y de sostenibilidad del negocio:

- Rescate de los valores familiares a través del histórico familiar;
- Salida de la gestión de los hermanos donde permanecería sólo el Director general;
- Construcción de agenda ejecutiva para Director general y gestores;
- Formalización y seguimiento del Consejo de Socios;
- Oficina de la Familia (Family Office);

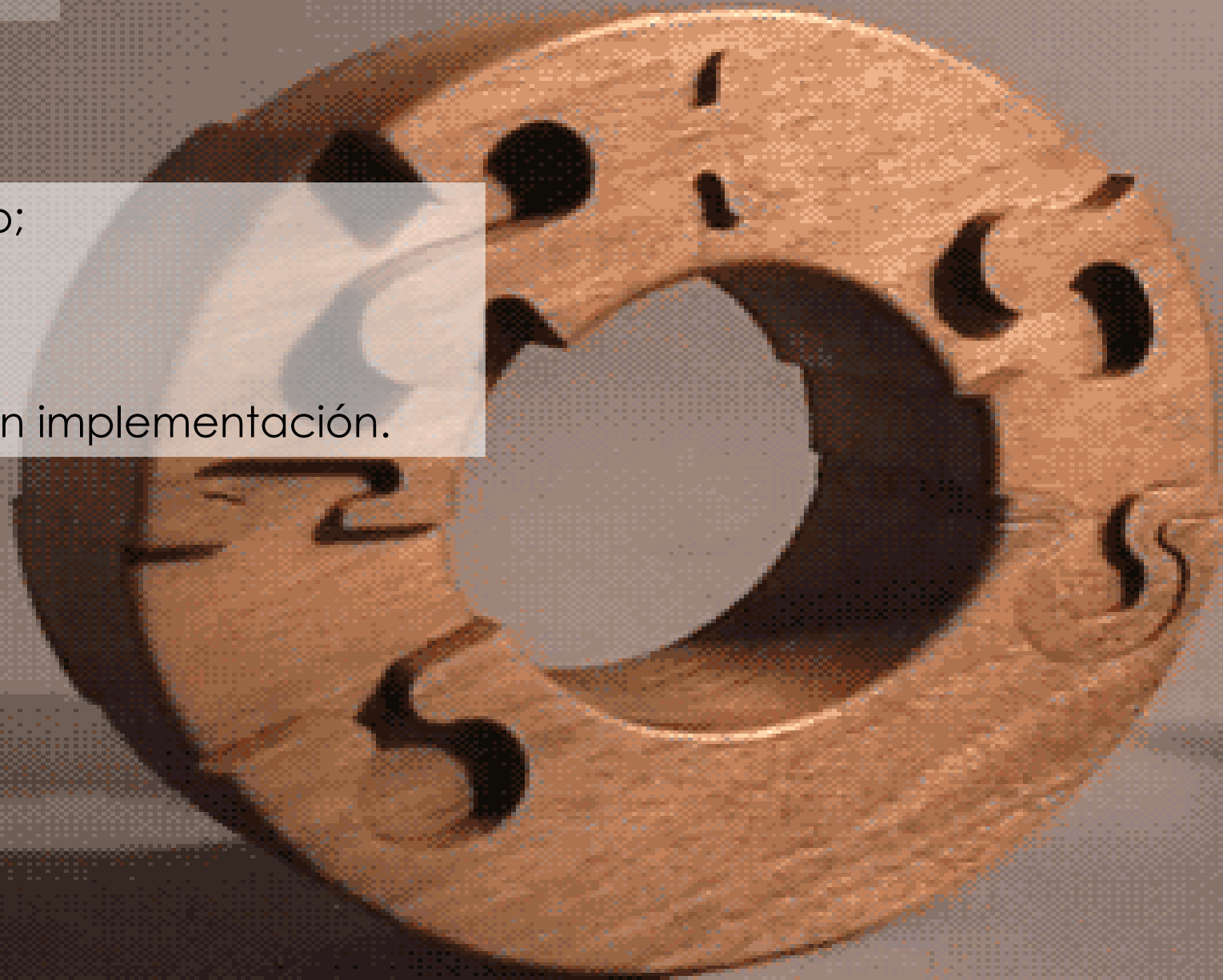
DISEÑO DEL PROYECTO

Fusión patrimonial con la creación de holding de participaciones y inmobiliaria;

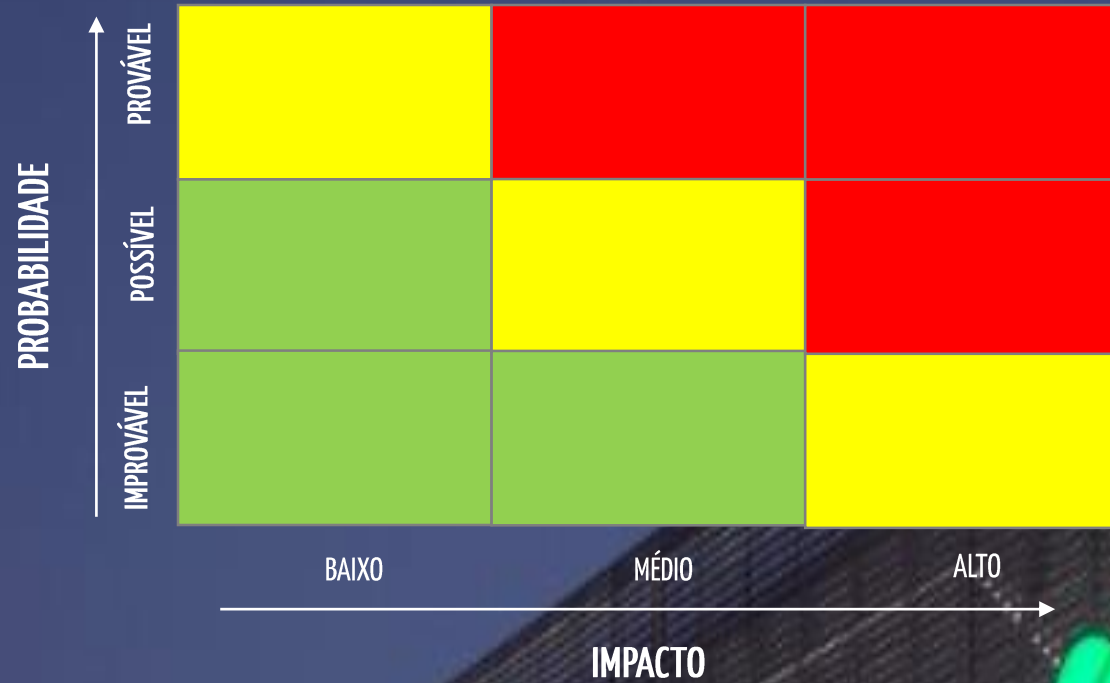
- Contratación de Auditoría externa;
- Diseño y implementación del Consejo de Administración;
- Contratación de Ejecutivo externo para Administrativo Financiero y Gerente de RRHH;
- Elaboración del Acuerdo Familiar - Societario - Empresarial;

Tarea

1. Matriz de riesgo;
2. Mapeo;
3. Entregables con implementación.



MATRIZ DE RIESGOS



PROJECTO DE GOBIERNO

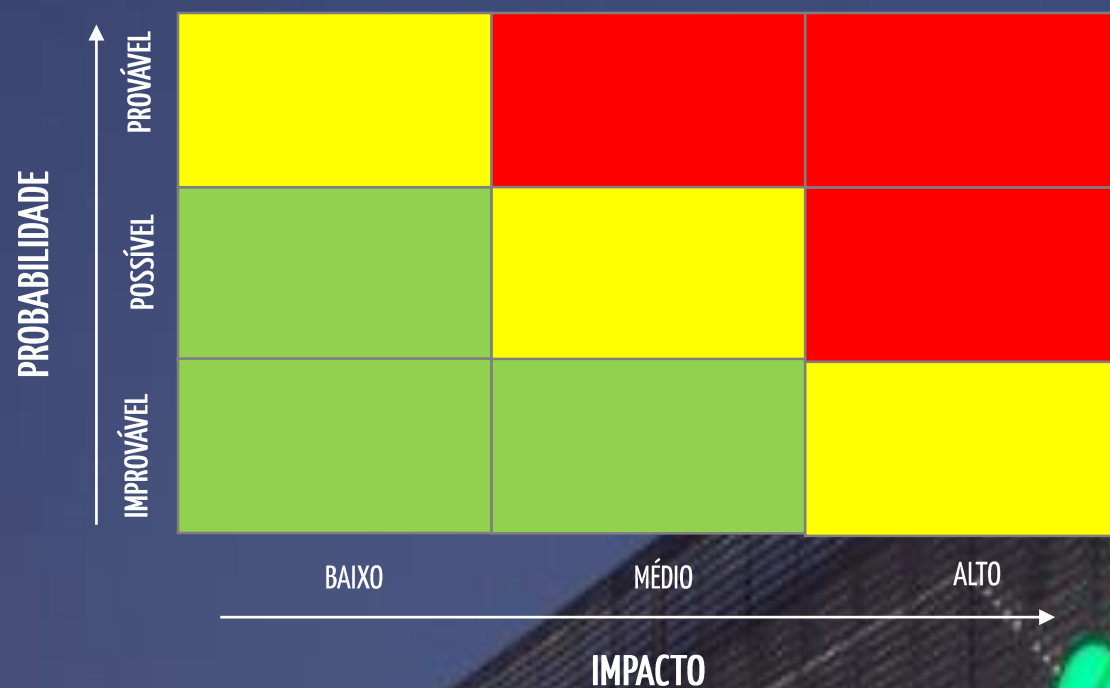


PROYECTO DE GOBIERNO

Pasos

1. Diagnóstico
 - a) Entrevistas individuales
 - b) Mapeo: Reunión de devolutiva en conjunto para los 06 hermanos
2. Formalización del Consejo de Socios
3. Reunión de Familia y de Núcleos Familiares
4. Talleres con las generaciones
5. Profesional: personas, procesos, controles
6. Implementación del Consejo de Administración
7. Holdings familiares, inmobiliarias y de participaciones
8. Acuerdo Familiar - Societario - Empresarial

MATRIZ DE RIESGOS



1 Confianza

2 Comunicacion

3 Planificacion

4 Toma de decisiones

5 Informacion sobre el negocio

6 Estructura organizacional de la Gestion

7 Conflictos entre miembros de la familia

8 Separación de algunos miembro de la familia

9 Fallecimiento del propietario

PROJETO DE GOVERNANÇA – 2005 A 2007

Equipo / Fuerza de trabajo

Economista, Psicólogos y Administradores (consultoría);

Abogado tributarista (empresa);

Consejeros independientes (mercado);

Director Adm / Fin (mercado);

Gerente de RH (mercado);

frecuencia

02 días / mes de agenda previamente programada

Talleres cada 3 meses:

Relaciones familiares: legado, valores, comunicación ...

Gobierno corporativo

Negocios: estrategia, gestión, carrera ...

AGENDA DE GOBIERNO

- ✓ Reunión de Familia / Núcleos
- ✓ Pauta: Identidad y cultura; valores, misión, propósito, comunicación, código de conductas, sucesión de la empresa, integración y preparación de los familiares junto a los foros de gobernanza.
 - ✓ Frecuencia: mensual / bimensual
 - ✓ Reunión de Socios:
 - ✓ Pauta: Acuerdo de Socios, crecimiento, rentabilidad, retorno,
 - ✓ inversiones, riesgos, sucesión patrimonial, sucesión de la gestión,
 - ✓ criterios para retiros, administración del patrimonio, política de riesgos y de crecimiento.
 - ✓ Frecuencia: mensual
- ✓ Reunión del Consejo de Administración
 - ✓ 03 internos y 02 independientes
 - ✓ Pauta: Rendimiento; calidad de la gestión; estrategias
 - ✓ Frecuencia: mensual

AGENDA CONSEJO DE FAMILIA

- Aspiraciones y expectativas de la Familia en relación a la Empresa;
- Plan de Desarrollo para familiares;
- Fortalecer la comunicación entre familiares: alineados con patrimonio y negocios;
- Longevidad: mi compromiso;
- Familiares en la gestión: criterios para ingreso, promoción, remuneración y salida;
- Desarrollo de sucesivos para segunda carrera: el día de mañana;
- Modelo de gobierno adecuado a los intereses familiares y al tamaño del negocio;
- Código de conductas para regir la relación de los familiares con la empresa;

CAMINOS.....

Cada familia necesita definir su estrategia para desarrollar descendientes de éxito y felices.

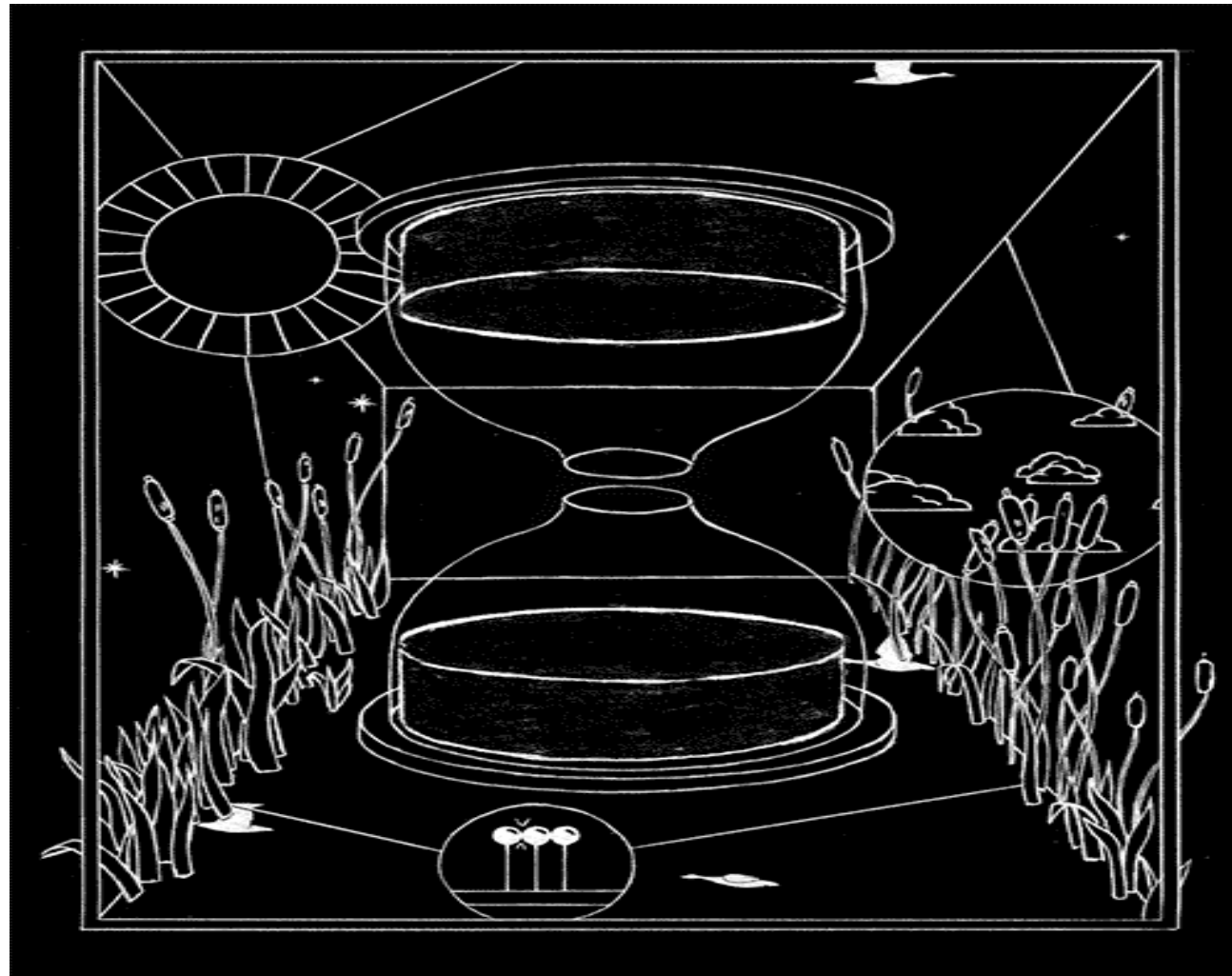
VALORES

AMOR

ORGULLO

INTERCAMBIO DE OBJETOS DE VALOR





**“El futuro no es un lugar donde vamos. Pero un lugar que estamos creando.
El camino hacia él no se encuentra, pero construido.**

Y el acto de construir cambia tanto el realizador cuando el destino "
Saint Exupery