

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR

MÓDULO 3

PROCESOS DE CAMBIO GENERACIONAL EN LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO

Organiza y certifica:



Auspicia:



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica

Buenos Aires, 19 de Octubre de 2012

Miembro del Equipo de Profesores

Roberto Mauricio Martín

- Socio del Estudio Ferrari Herrero y Responsable del Área de Consultoría de Empresas de Familia.
- Miembro de la Comisión Directiva del IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) (2009-2012)
- Consejero Académico del Programa de Dirección de Pymes (PDPymes). Centro Educación Empresaria. Universidad de San Andrés
- Vicepresidente ADIRAS (Asociación de Directorios Asociados). (2005-2010)
- Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público, Universidad Católica Argentina.
- Antiguo del Programa de Alta Dirección, Instituto de Altos Estudios, Universidad Austral.
- Profesor titular de “Lógica y dinámica de las Empresas Familiares” del MBA – Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina (2007-2012)
- Coordinador y profesor del programa de Empresas Familiares – Escuela de Negocios Bridgestone
- Director y Profesor del Programa de Empresas de Familia, Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina. (2003-2009)
- Profesor invitado del Instituto Madero- Escuela de Mandos Medios- Programa GAOP (Gestión de Áreas Operativa) (2005-2008)

- Profesor “Empresas Familiares” del Programa (in company) de Claves de Gestión red de distribución Quickfood- BAESA- Toyota – Santander Río - Centro de Educación Empresariales. Universidad de San Andrés-
- Expositor en el 1º Seminario Internacional para Consultores de Empresas Familiares organizado por el IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar)
- Facilitador en el Programa de Dirigencia Empresarial (Prodiem 2009/11) ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)
- Co-autor de los libros: “La Empresa Familiar, encuadre general, marco legal e instrumentación”. Editorial Ad Hoc, Buenos Aires 2010 - “El Protocolo de la Empresa Familiar. Elaboración, Cláusulas y Ejecución” Editorial Ad Hoc, Buenos Aires, 2011.
- Autor de diversos artículos sobre la temática de Empresas de Familia.
- Disertante sobre temas de Familia y Empresas Familiares en HSM 3er y 4to Foro Internacional de Empresas Familiares 2010 y 2011, ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas), Cámara de Comercio de Rafaela, AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola), Secretaría de Turismo de la Nación, UEP Ovina Tierra del Fuego, Bimbo S.A., INTA Tucumán, Unión Industrial Avellaneda – IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) – 3º Encuentro Pymes organizado por El Cronista Comercial -
- Asesor de redes de clientes y proveedores. Diseñador y disertante de cursos de capacitación para cadenas de valor.

Dato de contacto:

Tel./Fax: (54-11) 4313-3006 /3777

- Internet: www.ferrariherrero.com.ar • E-mail: efh@ferrariherrero.com.ar

Objetivos de la sesión:

- Revisar las características distintivas de las Empresas Familiares.
- Considerar el cambio generacional en la evolución de la empresa y la familia.
- Identificar las estrategias necesarias, que viabilicen la continuidad de la Empresa Familiar.
- Presentar los elementos primordiales en la formulación de un plan de transferencia generacional

Contenidos:

Casos y experiencias en procesos de Cambio Generacional en la gestión y de cambio en el liderazgo familiar

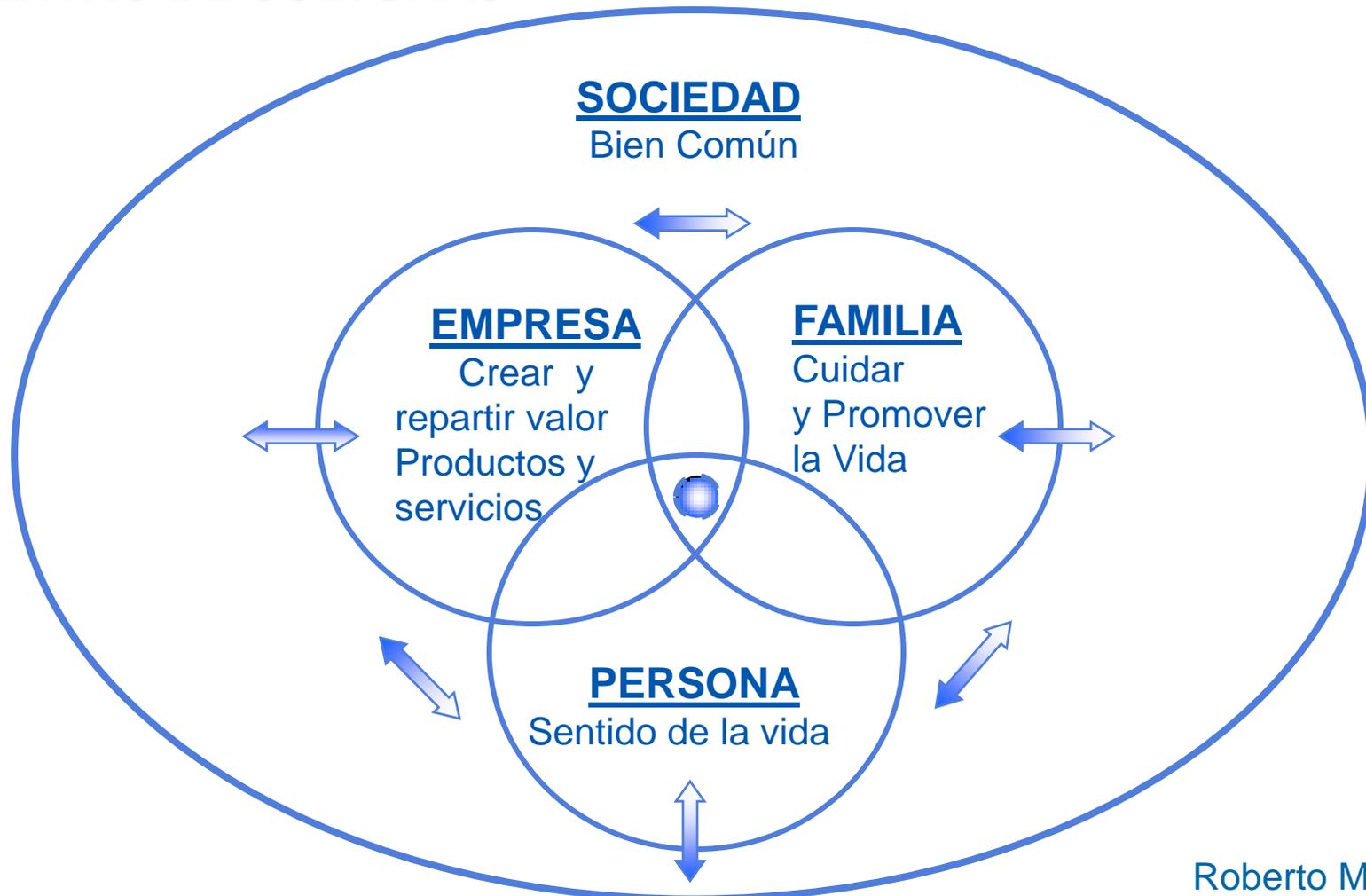
- El Proceso de Cambio Generacional de la Empresa Familiar
- Una mirada desde la Gestión de la Empresa Familiar
- La consultoría de Empresa Familiar en las distintas fases de un proceso de Cambio Generacional
- Una mirada desde la Familia durante un proceso de Cambio Generacional
- La importancia del liderazgo en una Empresa Familiar
- Claves para impulsar nuevos liderazgos en las siguientes generaciones

LA TRANSFERENCIA GENERACIONAL

UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Roberto M. Martín

EMPRESA FAMILIAR ENCUENTRO DE CULTURAS



Roberto M. Martín

LA PROYECCION Y PLANIFICACION DEL FUTURO

Se da en un contexto marcado por las características y condiciones:

- en que se encuentra la empresa y el mercado en el que actúa.
- en que se encuentra la familia
- de las personas involucradas
- de la cultura familiar y empresaria

Roberto M. Martín

***¿POR QUÉ ES NECESARIO REFLEXIONAR SOBRE
LA TRANSFERENCIA DE LIDERAZGO
Y LA PERMANENCIA
DE LAS EMPRESAS FAMILIARES?***

Roberto M. Martín

EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR



Roberto M. Martín

EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR



Roberto M. Martín

DESAFÍOS EVOLUTIVOS

RELACIONADOS CON EL TAMAÑO Y COMPLEJIDAD
DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

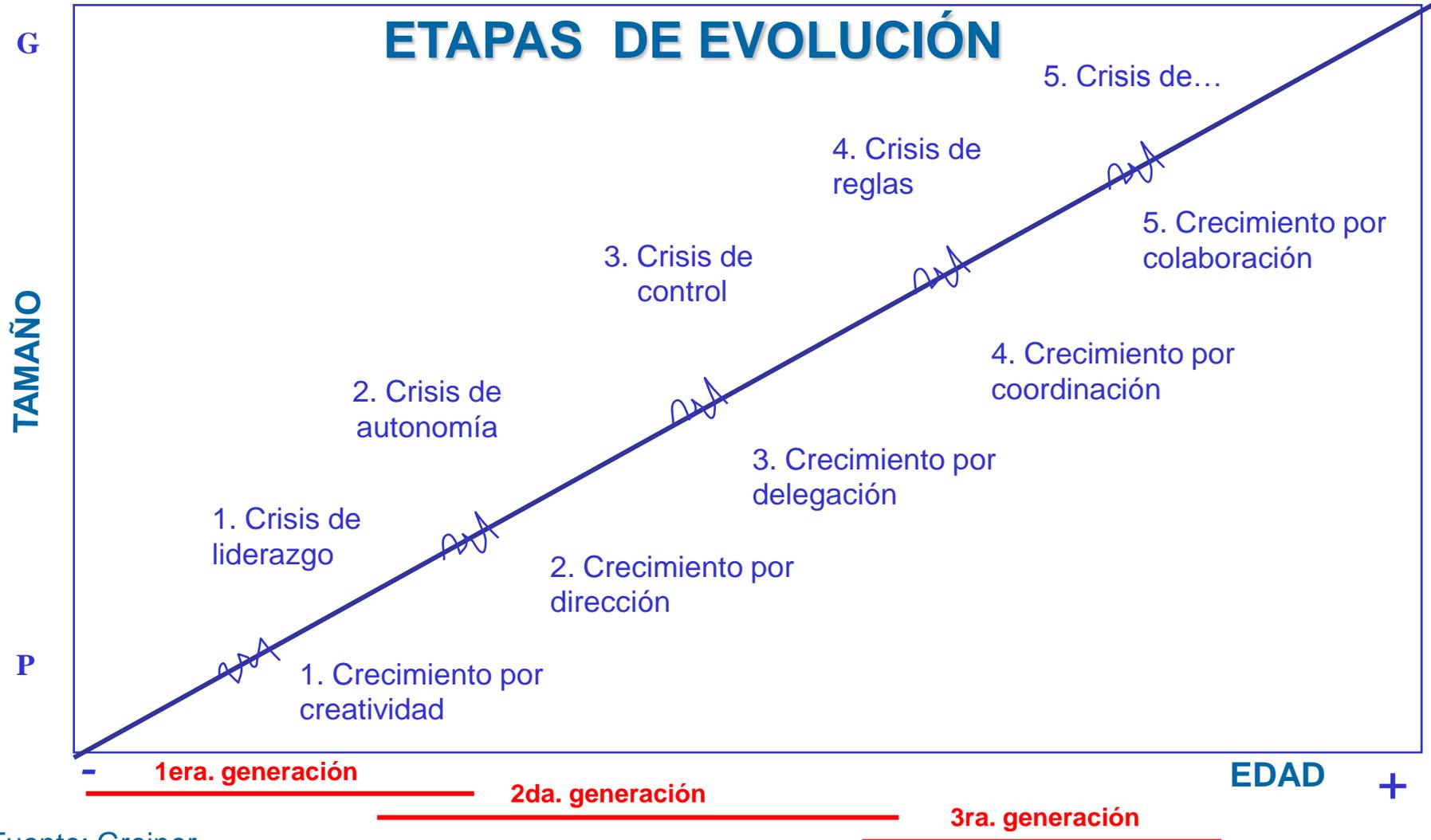
FAMILIA	COMPLEJA	<p>Acordar y formalizar Criterios de selección E incorporación de Personas</p>	<p>Formalizar acuerdo Familiar y definir Organos de gobierno de la familia en relación a la empresa</p>
	SIMPLE	<p>Ejecutar y distinguir roles y capacidades</p>	<p>Formalizar los Sistemas de dirección Y gestión de personas</p>
		SIMPLE	COMPLEJA
		EMPRESA	

Roberto M. Martín

LA EVOLUCIÓN DE LA VISIÓN Y LOS SUEÑOS

Etapas de la Empresa	↓ Elaboración del Plan Sucesorio ↓	Familia en relación a la Empresa Familiar	Persona en relación a la Empresa Familiar
Fundacional		<ul style="list-style-type: none"> • Los sueños y valores familiar se plasman en un proyecto familiar: <i>La Empresa Familiar</i> • Delimitar ámbitos y temas específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueños y valores personales • Superposición de Roles
Consolidación		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar oportunidades y condiciones para el ingreso de familiares a la Empresa Familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo personal que integre la preparación para ser propietario
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> • Visión Compartida • Transferencia del Plan Familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y cambio de roles 	

Roberto M. Martín



Fuente: Greiner

Roberto M. Martín

CONTINUIDAD Y PROYECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Diferenciar Transferencia y Sucesión

Roberto M. Martín

SUCESIÓN

Dos significados relevantes en este contexto:

1. la acción y efecto de **suceder**
1. la entrada o **continuación** de alguien o algo, en lugar de otra persona o cosa.



Roberto M. Martín

LA TRANSFERENCIA GENERACIONAL

- Es un **proceso “vital”**
- Un proceso propio del **ciclo evolutivo** de las **personas** y de las **organizaciones** en las que se desenvuelven



Roberto M. Martín

**PARA FACILITAR
UN PROCESO DE CONTINUIDAD
SE DEBE ACORDAR
CUÁL ES EL MODELO
QUE SE QUIERE TRANSITAR.**



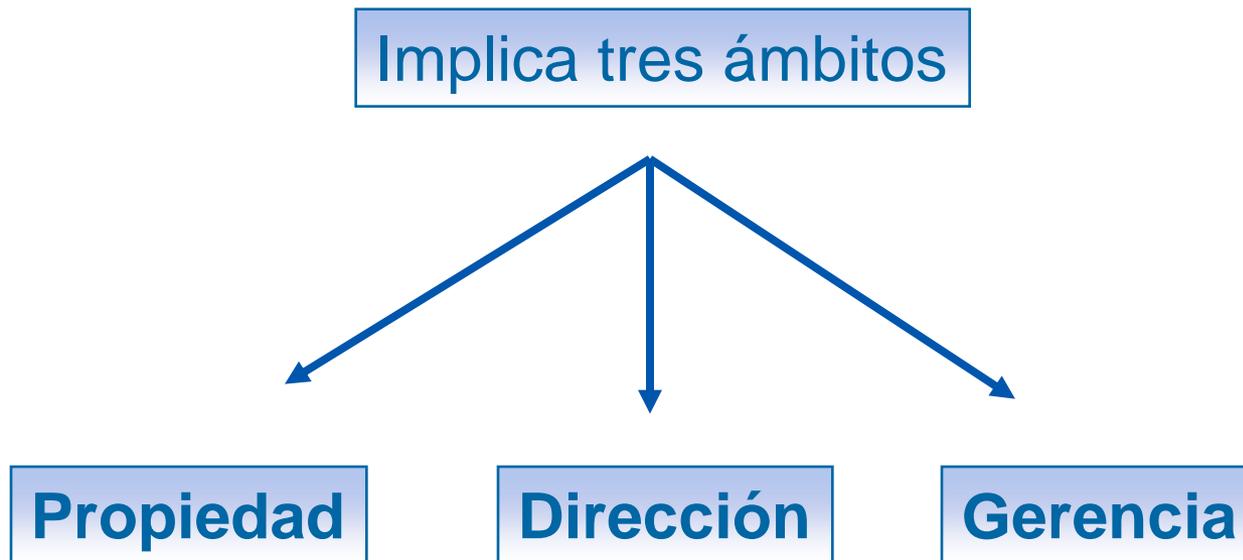
Roberto M. Martín

MODELOS FRENTE A LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Sucesión “del emprendedor”....
 - busca repetir un líder dueño-director y gerente,
 - busca encontrar un “clon”
 - Pone énfasis en las personas

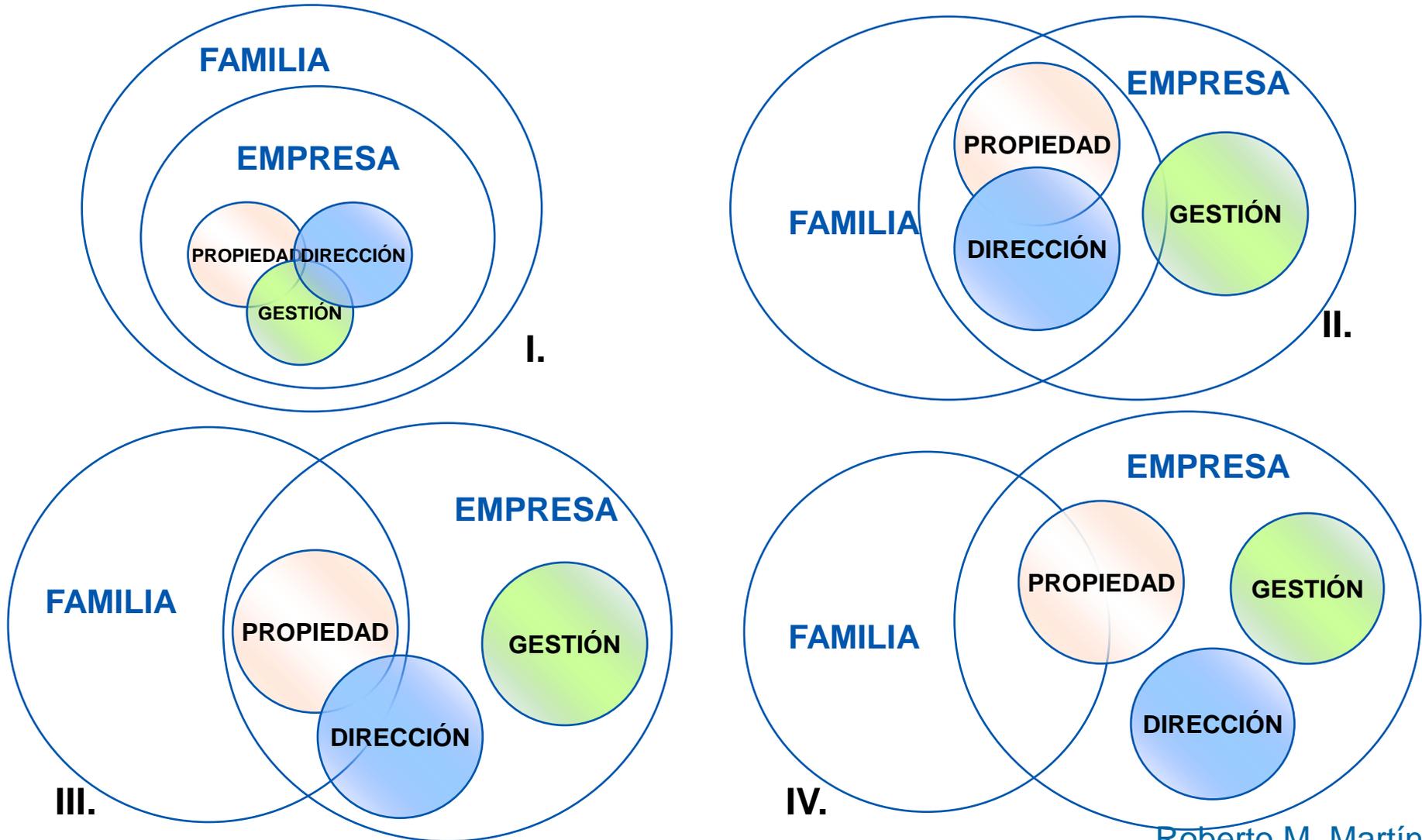
2. Reorganizar y profesionalizar todos los ámbitos de la Empresa Familiar...
 - busca un adecuado involucramiento de las diversas generaciones
 - busca un modelo que haga sustentable la proyección de la empresa.
 - Pone énfasis en las personas y en las instituciones.

LA TRANSFERENCIA GENERACIONAL en la Empresa Familiar



Roberto M. Martín

EVOLUCIÓN DE LA PROPIEDAD, DIRECCIÓN Y GESTIÓN



Roberto M. Martín

EN EL ÁMBITO DE LA PROPIEDAD

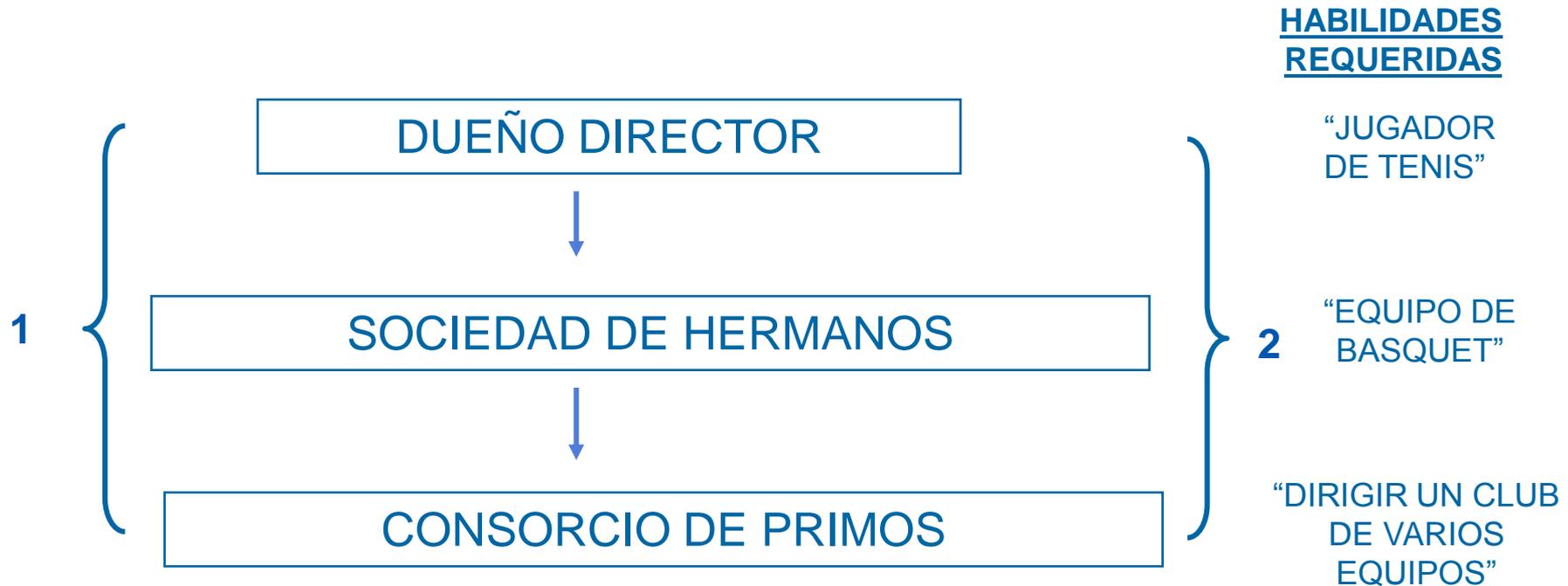
- **Visión empresarial compartida**
- **Estructura propietaria**
- **Régimen sucesorio**

EN EL ÁMBITO DE LA PROPIEDAD

El sueño del fundador y su actitud ante la continuidad influirá en sus descendientes en:

- Las **expectativas** que ellos tengan con respecto a la empresa
- Las **actitudes** que adopten hacia ella
- Las **habilidades** propias que decidan desarrollar

EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD



1. Requiere un cambio en la **estructura de liderazgo**.
2. El cambio implica una **redefinición** de las estructuras de autoridad y gobierno de la empresa.

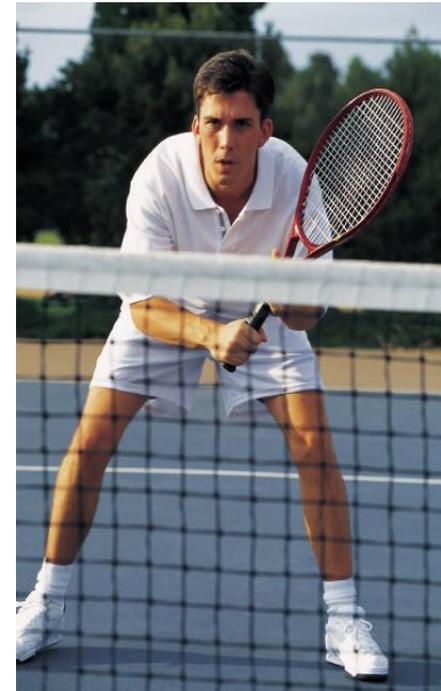
Roberto M. Martín

1. Dueño Director

En el **sueño** de un dueño director esta presente el desafío de **no rendir cuentas a nadie**

Desafíos:

- Crear condiciones que harán posible la **elección de un nuevo líder**
- Selección basada en:
 - razones objetivas
 - historial de excelencia



Roberto M. Martín

2. Sociedad entre hermanos

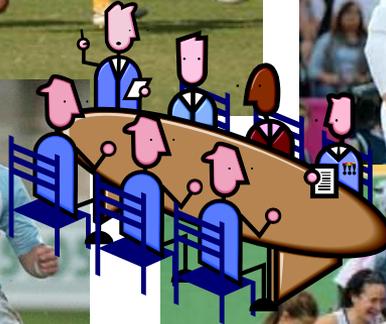
- Puede darse **asimetría de información, intereses y participación** entre los hermanos propietarios que trabajan en la empresa y los que no lo hacen.

Desafíos:

- Basarse en un **sueño compartido**
- Elegirse como **socios**
- Una **clara división del trabajo** y un acuerdo sobre los roles y sobre las **maneras de manejar los conflictos** que surgen en sus relaciones laborales



3. Consortio de Primos



Roberto M. Martín

- Estructura **fragmentada** de la **propiedad**.
- Los **cargos directivos** recaen en representantes de varias **ramas de la familia**.
- Puede darse **asimetría de información, intereses y participación** entre los primos propietarios que trabajan en la empresa y los que no lo hacen.

Desafíos:

- Importancia de **formalizar los órganos de gobierno** de la empresa y de la familia en relación a la empresa familiar.
- **Identificar y establecer unidades de negocios diferentes** que permitan ámbitos de responsabilidad claros.
- **Limitaciones impuestas a la autonomía** de cada uno de acuerdo a decisiones estratégicas consensuadas como propietarios.

Roberto M. Martín

EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA

- **Diseño Organizacional**
- **Estilo de Conducción**
- **Delegación**

PERÍODOS DE TRANSICIÓN

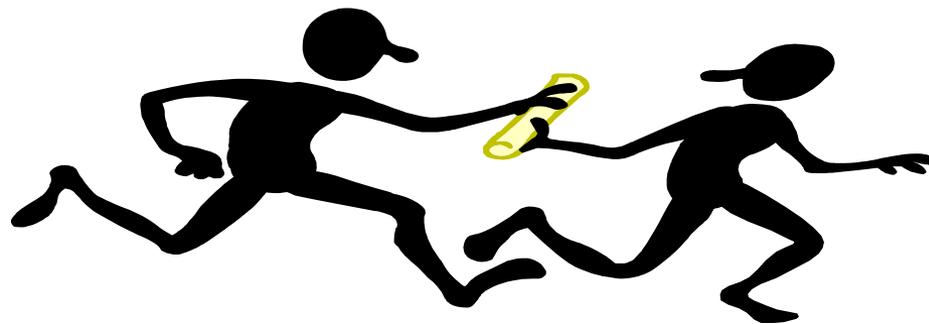
DUEÑO DIRECTOR
SOCIEDAD DE HERMANOS
CONSORCIO DE PRIMOS



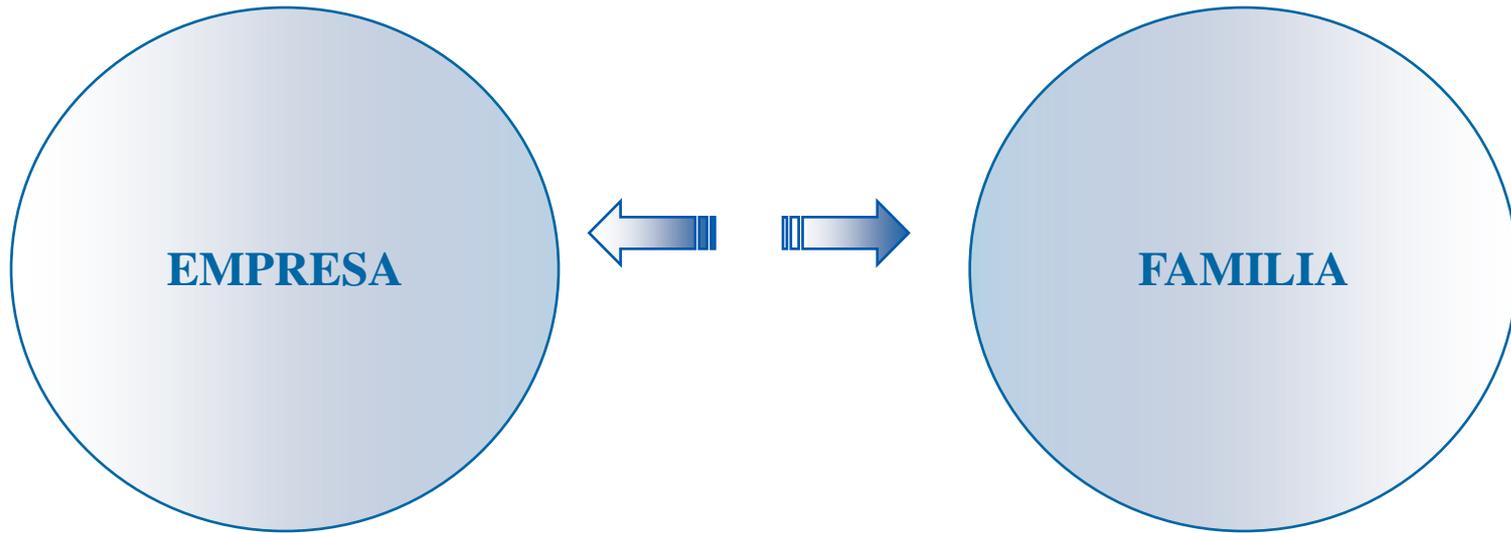
- En cada cambio generacional el desafío es **adaptar la organización** a las necesidades del porvenir.
- Abre posibilidades para la capacitación y el aprendizaje y la disminución de conflictos.
- Es natural que se generen tensiones por la superposición de dos estructuras de autoridad diferentes.

Roberto M. Martín

ELABORACION DEL PLAN DE TRANSFERENCIA GENERACIONAL



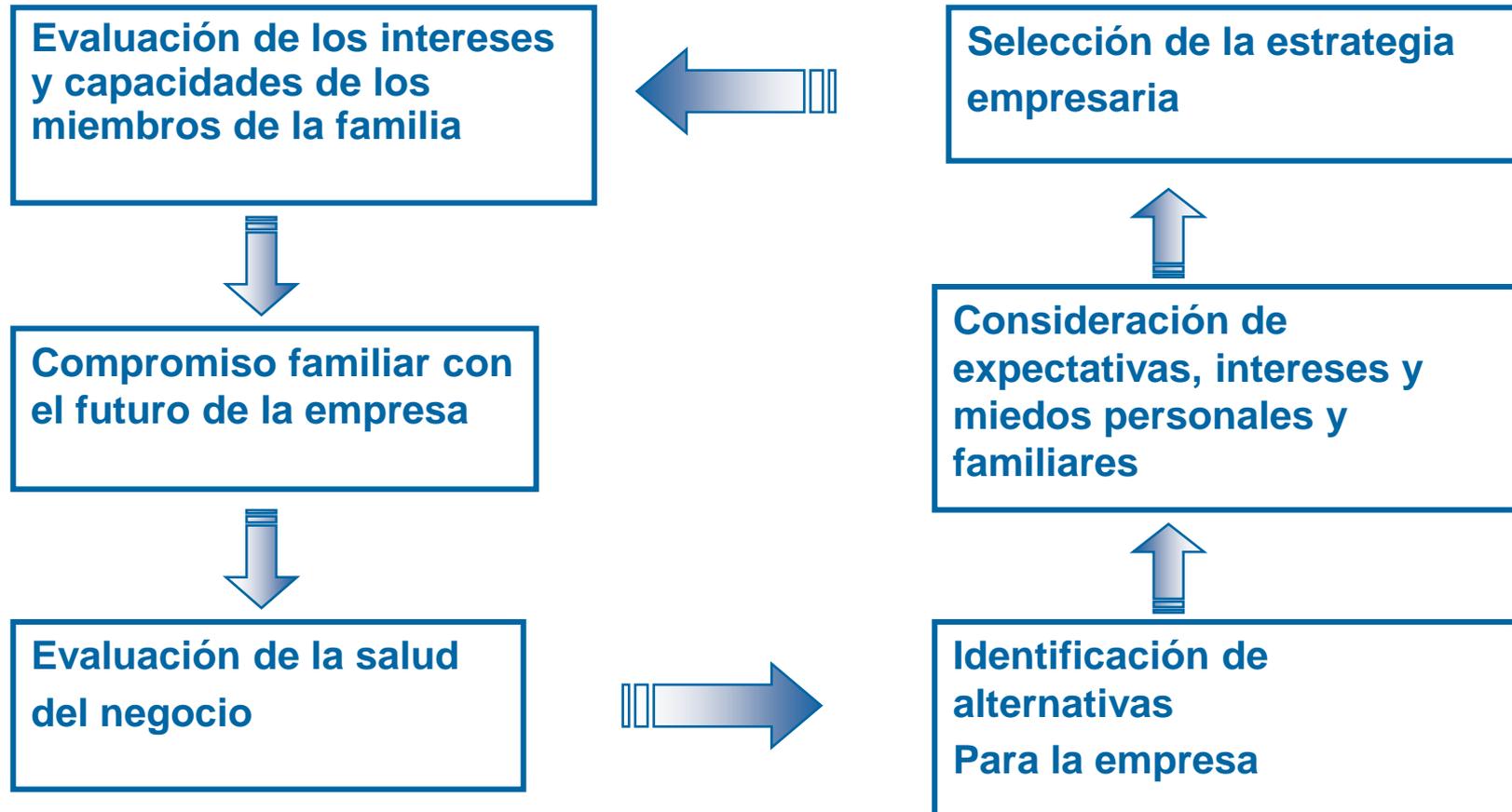
Roberto M. Martín



- Se hace imprescindible, separar los círculos familia y empresa cuando el porte de la familia y la empresa se ha modificado.....analizando las necesidades y recursos de cada ámbito.

INTER RELACION DE PROYECTOS

IMPACTO DE LA FILOSOFÍA DE LA FAMILIA SOBRE SU EMPRESA



Fuente: J Ward

Roberto M. Martín

HERRAMIENTAS ÚTILES

- **PLAN DE SUCESIÓN**
- **PROCESO DE ACUERDO FAMILIAR**

Roberto M. Martín

ELABORACION DEL PLAN DE TRANSFERENCIA GENERACIONAL

- **PLANIFICAR CON ANTICIPACION**
- **¿CUANDO EMPEZAR?**
- **¿COMO DEBE SER?**
- **¿QUIENES DEBEN PARTICIPAR?**
- **PREPARACIÓN Y FORMACIÓN DE LAS DISTINTAS GENERACIONES
DE LA EMPRESA FAMILIAR**
- **FACILITADORES DEL PROCESO DE FORMACIÓN**
- **FACTORES QUE INFLUYEN POSITIVAMENTE EN EL PROCESO**

• **PLANIFICACIÓN DE LA
PROYECCIÓN EMPRESARIA**



• **PLANIFICACIÓN DE LA
TRANSFERENCIA GENERACIONAL**



• **PROCESO DE ACUERDO FAMILIAR**



• **PROTOCOLO FAMILIAR**



• **IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL**



PLANIFICAR OBJETIVAMENTE

La tentación del fundador o generación que la dirige es dejarse avasallar por los sentimientos (*planificar en base a “su” sueño y sólo con el corazón*)

DESAFÍOS Y TAREAS

- **Distinguir** el conflicto siempre latente entre valores de las culturas: Empresa y Familia.
- **Análisis de la sustentabilidad de la empresa** y sus probabilidades de proyección.
- **Identificar y comprender los sueños** y anhelos propios y de los sucesores
- **Reconocer las habilidades:** competencias de los sucesores y **las necesarias para el desarrollo de la empresa.**

Roberto M. Martín

PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE

I) Formular objetivos claros

Algunas preguntas a contestar:

- 1) ¿Cuáles serán las **necesidades de la empresa** bajo la administración de la generación siguiente? (Teniendo en cuenta la proyección de el negocio)
- 2) ¿**Cómo** se podrán **satisfacer** esas necesidades?
- 3) ¿**Cuándo**?
- 4) ¿Con qué **recursos?**, etc.

II) Establecer prioridades

Los objetivos para **mantener la empresa y asegurar la continuidad** de una buena gestión son **prioritarios...** “incluso a los **deseos** de los propietarios”

Objetivo → Acción → Responsable → Cronograma

Roberto M. Martín

PLANIFICAR EN FORMA REALISTA

- 1) Determinar los **hechos y circunstancias familiares y empresariales** que favorecen el proceso de la sucesión o lo obstaculizan.
- 2) Identificación de los **miembros de la familia** que posean aptitudes, conocimientos y anhelos adecuados para dirigir y administrar la empresa.
- 3) **Evaluación de la experiencia** de la generación vigente y sus **necesidades de formación** para convertirse en “propietarios y directivos eficientes”.
- 4) Identificar la calidad de los **vínculos familiares**.
- 4) Evaluación de la **necesidad de formación** de la nueva generación: propietarios, directivos, gerentes.
- 5) Buscar que la **transferencia sea gradual y segura**: coherencia entre responsabilidad, autoridad y retribución.

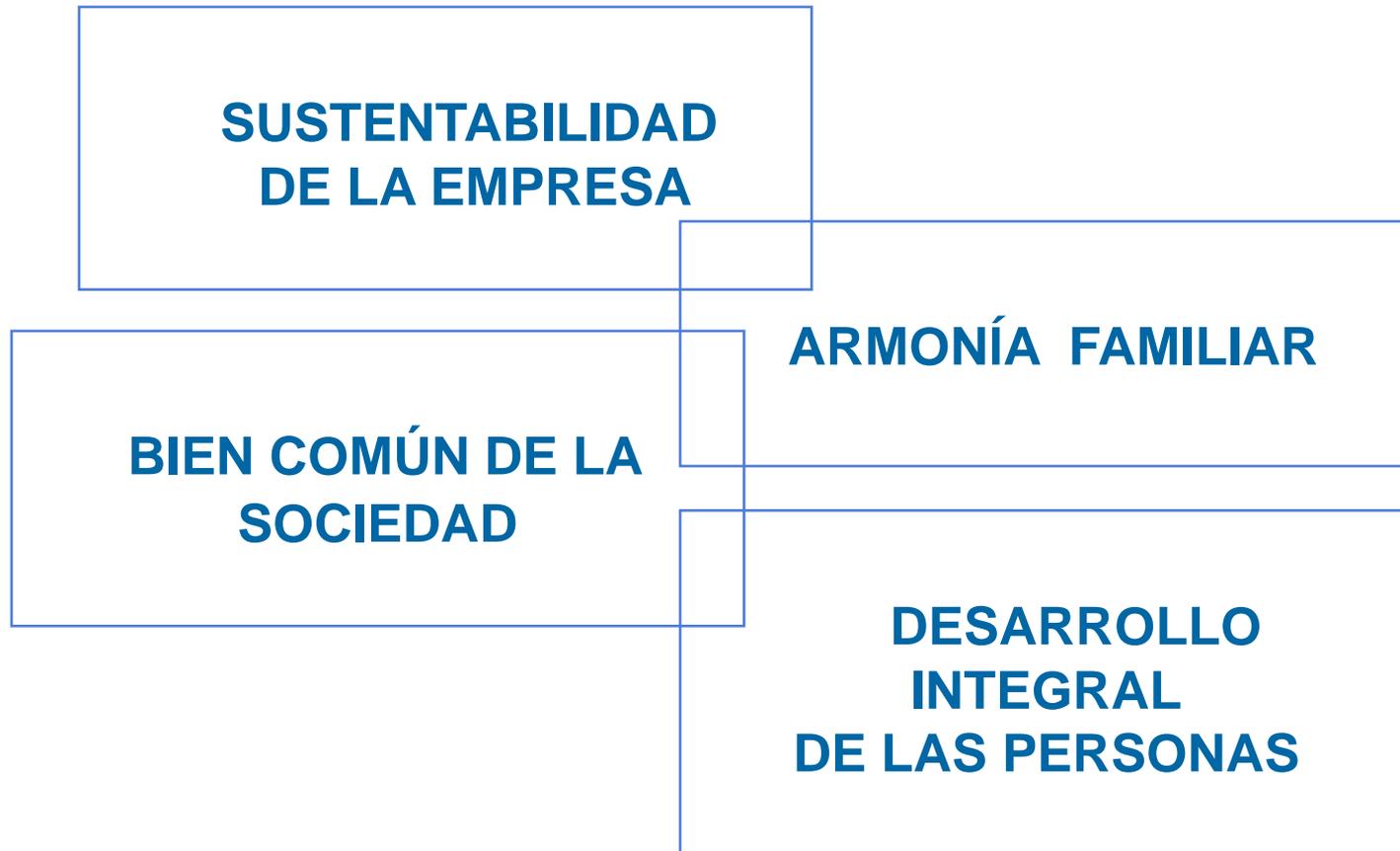
¿QUIENES DEBEN PARTICIPAR?

- **Los miembros de la familia en relación a la empresa.**
- Los cuadros **directivos, gerenciales y empleados** (familiares y no familiares)
- **Otros empresarios** que le merezcan confianza y han llevado adelante procesos semejantes.
- **Profesionales** con experiencia y que les merezcan confianza.

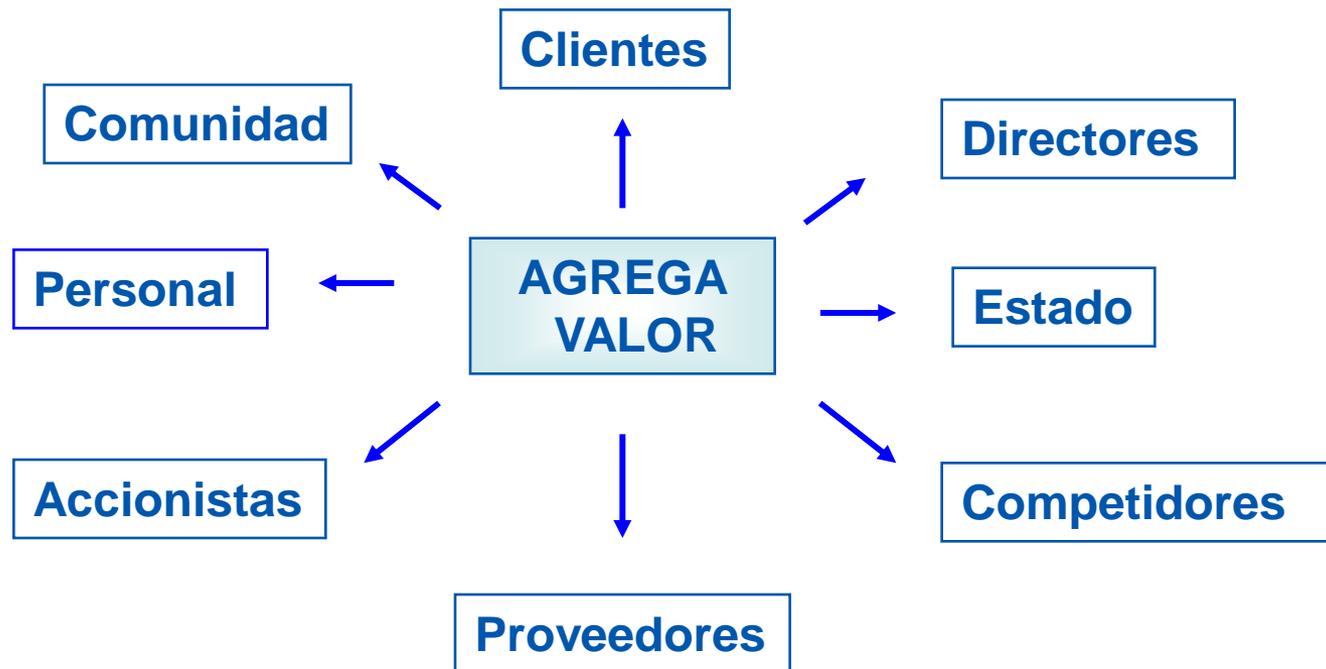
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LOGRO DE UNA TRANSFERENCIA EXITOSA



Roberto M. Martín



La transferencia generacional tiene implicancias económicas y de poder.



EMPRESA FAMILIAR SUSTENTABLE

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO

- “Actualizar” y revitalizar órganos de gobierno definidos.
- Precisar e Institucionalizar Visión, Misión, Valores de la Empresa.
- Definir e implementar Políticas: gestión de personas, información y control, finanzas, etc.
- Revisar el encuadre societario
- Revisar el Diseño Organizacional Actual vs. Proyectado
- Análisis de competencias, planes de capacitación y escalas salariales
- Adecuar los procesos y sistemas de información y control

Roberto M. Martín

MUCHAS GRACIAS

