



*Cámara de Comercio
de Córdoba*



aniversario

www.camcomcba.com.ar

Ciclo de Conferencias 80° Aniversario

***¿Cómo gestionar el paso de
Fundadores a Herederos en
una Empresa Familiar?***

Ernesto G. Niethardt

Córdoba, 19 de Abril 2012

Características del fundador

- Visionario
- Trabajador incansable
- Tenaz y valiente
- Se impone desafíos ambiciosos
- Alta autoestima
- Individualista
- Determinado

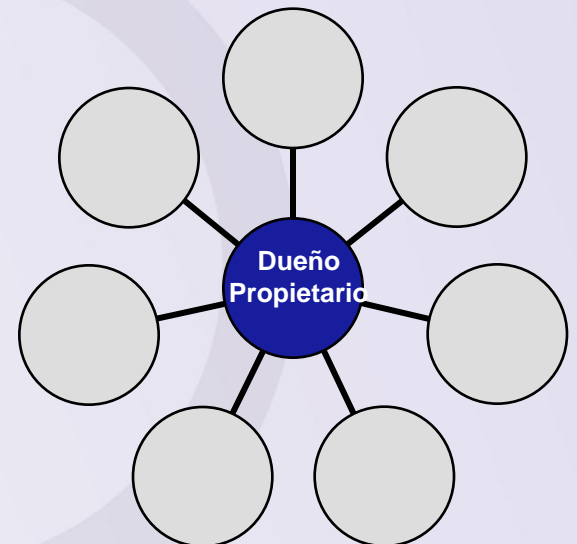
Características del fundador

La empresa se convierte en fuente de su propia identidad personal, social y familiar.

Características de los fundadores



- Propietarios
- Directores
- Técnicos



¿Cuándo estamos ante una Empresa Familiar?

- Control de la empresa por medio de una o varias familias.
- Participación de familiares en la gestión y/o gobierno de las empresa (gerencia y/o directorio).
- Voluntad e intención de continuidad.

Nuestra definición de Empresa Familiar

“Una empresa es familiar, cuando una o más familias tienen una participación en la propiedad, que les permite ejercer a través de sus miembros y con voluntad de continuidad, el poder de decisión en el gobierno de la empresa”.

Opciones del fundador frente a la sucesión

- Designar a un miembro de la familia
- Designar un tutor no familiar
- Designar un sucesor no familiar
- Vender la empresa
- Liquidar la empresa
- No hacer nada

La continuidad

- Es un proceso largo que requiere planificación → 5 a 10 años
- Desafío del cambio generacional
 - ↳ en la empresa → regeneración estratégica y modelo gobierno
 - ↳ en la familia → estructura familiar menos estable y más compleja
- Siempre genera conflictos
- Es un proceso a medida, sin recetas
- Debe ser transparente → no secreto



La continuidad

Aspectos claves:

- Asegurar la continuidad de la empresa
- Asumir decisiones difíciles
- Conocer la ley y cumplirla
- No apurarse
- Garantizar al fundador y su esposa, un nivel de calidad de vida igual a la actual

Temores conspituadores de la sucesión

- Los sucesores se resisten a asumir la responsabilidad.
- Los sucesores no quieren diferenciarse, muchas veces por miedo a incrementar una rivalidad o ser percibidos como ambiciosos.
- La pareja que se va pierde identidad, poder y posición.
- A los directivos no familiares les preocupa su seguridad del futuro porque no fueron contratados por el sucesor.

El mayor desafío: hacer viable la empresa en el futuro

Planificar la sucesión es un proceso complejo. Para tener éxito se debe:

- Enseñar y transmitir conocimientos
- Delegar funciones
- Asumir diferencias de estilos
- Asumir la existencia de errores

¿Porqué planificar el traspaso generacional?

Porque es el **“talón de Aquiles”** de la
Empresa Familiar

Razones por las que no se planifica

- Incapacidad de aceptar la propia mortalidad
- Prejuicios o pruritos familiares
- Incapacidad de delegar
- Desconocimiento de lo que significa planificar la sucesión
- La clásica postergación o evasión de decisiones difíciles
- Temor a las consecuencias en la familia

El cambio generacional como proceso

Características del proceso

- Es un proceso natural
- Es un proceso gradual: no debe ser un suceso
- Es largo/necesita tiempo: formar sucesor/res
- Es complejo: armonizar familia-empresa
- La forma: mediante consenso
- La estrategia: ganar-ganar
- El método: comunicación, comunicación, comunicación,

Aspectos del proceso

1. “Plan de sucesión”
 - Preparar sucesores
 - Preparar retirada del fundador
 - Planificar el relevo en la gestión y en la propiedad
2. “Plan estratégico”: preparar la empresa
3. “Plan Familiar”: implantar un marco objetivo de relaciones familia/empresa: el Protocolo Familiar

Recomendaciones para el sucesor

- Debe conocer y ser consciente de sus competencias (habilidades y capacidades), en base a su experiencia y formación profesional
- Debe tener o adquirir un conocimiento profundo de la empresa y un fuerte compromiso con la misma
- Debe desarrollar el interés por ser el nuevo líder, servir y cuidar la empresa
- Debe estar orientado el fundador que va a sustituir y por los directores, consultores y directivos no familiares clave de la empresa

Recomendaciones para el sucesor

- Debe desarrollar las relaciones y complementariedad si hay un equipo de hermanos o primos.
- Debe ganarse el respeto de clientes, proveedores y empleados, además del resto de los accionistas.
- Debe respetar el pasado pero proceder a la “regeración estratégica” que prepare el futuro.
- El aprendizaje lo debe realizar con tutores y no sólo con el predecesor.
- Si además va a ser el líder familiar, también debe aprender a trabajar con la familia.

Recomendaciones para el fundador

- Prevenir los hechos, prepararse y preparar a los miembros de su familia.
- Comprender que empresa y familia son dos instituciones diferentes con objetivos e intereses distintos.
- Transmitir a sus descendientes los valores que hicieron posible y diferente a su empresa (p.e. laboriosidad, sacrificio, calidad, austeridad, etc.)

Recomendaciones para el fundador

- Retener y motivar a los directivos no familiares que complementan las competencias de los miembros de la familia
- Intentar establecer fechas para la transferencia del gobierno y la propiedad
- Evaluar y formalizar los órganos de gobierno que pueda necesitar, tales como la asamblea, el directorio y la gerencia.

Recomendaciones para el fundador

- Utilizar el directorio y asesores externos si los tienen.
- Definir los procesos que usualmente son origen de conflictos: incorporación de hijos y familiares políticos, remuneración y evaluación de familiares, atención de los conflictos, sucesión, transferencia de propiedad, nombramientos de familiares.

Recomendaciones para el fundador

- Desarrollar y mantener procesos y canales de comunicación con los familiares.
- Evaluar la necesidad de formalizar los órganos de gobierno para la familia (Consejo de Familia)
- Formalizar los acuerdos incorporándolos en un Protocolo Familiar.

5 ideas básicas para la continuidad en la EF

- Respeto al desafío.
- Las cuestiones de las EF son comunes y previsibles, sin embargo las perspectivas sobre algunas cuestiones van a ser diferentes.
- La comunicación es indispensable.
- La planificación es esencial.
- Se necesita el compromiso de todos.

Señales de alarma

Falta de planificación
Faltas de comunicación
Facciones
Desigualdad
Cambios en los comportamientos
Privilegios
Falta de consenso
Ambigüedad de roles
Nepotismo
Ausencia diálogo sincero
Objetivos poco claros
Percepción de trato injusto
Rumores negativos

Planificación de la continuidad

Lista de comprobación

- Inculcar valores a los hijos y desarrollar sus habilidades.
- Garantizar, de por vida, la seguridad económica de los que se retiran.
- Elaborar una declaración de la misión de la familia.
- Preparar el plan de la sucesión del propietario.
- Preparar el plan estratégico de la empresa.
- Seleccionar al sucesor.
- Definir las trayectorias de carreras para los familiares.
- Crear un equipo familiar de propietarios.
- Establecer por escrito la política de participación de los parientes.
- Retener a los buenos directivos no familiares.
- Incorporar directores externos.
- Prepararse para la jubilación.
- Formular un plan de contingencias para una sucesión en crisis.
- Formar un nuevo equipo gerencial
- Transferir la propiedad y el control.

Muchas Gracias

¿Preguntas?

eniethardt@niethardt.com

www.niethardt.com

www.tuempresafamiliar.com