

El Proceso de la Sucesión en las empresas Familiares

FCA – Posgrado

Oct 15-2015

Salo Grabinsky

gzsalo@gmail.com

20/01/2016

1

Emprendedores

- Emprendedor : Una Persona que toma riesgos y crea estructuras
- Características:
 - INCONFORME
 - OBSESIVO
 - CON INTUICIÓN
 - OPTIMISTA

Tipos de Emprendedores

- Emprendedor Tradicional: Cerrado, información y estilo de gobernar secretos, patriarcal, auto-suficiente, floreció de 1950 a 1980. “Patrón”
- EMPRENDEDOR(A) PROFESIONAL: Global, busca consenso, pide asesoría y contactos redes (Internet), información abierta. Es generalmente un LIDER. De 1981 al TERCER MILENIO

La Empresa Familiar

Aquella donde dos o más familiares o grupos de familias son propietarios y las operan tomando decisiones de todo tipo buscando la continuidad de esa empresa a través de las siguientes generaciones.

Familia nuclear, Otros familiares consanguíneos, parientes políticos y otras personas allegadas más no-familiares(ahijados, compadres, nanas, amigos)

Atributos deseables en la Sucesión de una empresa de estructura familiar

SALO GRABINSKY

20/01/2016

5

Los seis atributos deseables en el Sucesor (a)

- Buenas relaciones del sucesor potencial con el fundador/dueño.
- Relaciones adecuadas con el resto de los familiares
- Status del sucesor dentro de la familia
- Capacidad y competencia
- Personalidad
- Involucramiento actual en el negocio familiar

Buena relación del dueño con el sucesor (a)

- Una buena relación dueño/ sucesor aumenta las posibilidades de una transición adecuada
- Relación de edades
- Compatibilidad en general (valores, metas, visión)

Relación de edades

Relaciones difíciles: Padre 40-49
Hijo(a) 17-22

Relación armoniosa: Padre 50-59
Hijo 23-33

Relación conflictiva: Padre 60-70
Hijos 35-45

Estudio de Davis y Taiguri (FBR 1989)
sobre interacción de los
CICLOS DE VIDA NATURALES de
padres e Hijos(as) y su
relación con el trabajo
en los negocios

Relaciones con otros miembros familiares

- Respeto y confianza de los miembros familiares involucrados en el negocio
- Respeto y confianza de los familiares No involucrados hacia el sucesor
- Habilidad del sucesor para llevarse bien con ambos

Status del Sucesor(a) dentro de la familia

- Primogenitura = Hijo mayor
- Sexo - género
- Relaciones consanguíneas directas

Capacidad del Sucesor(a)

- Educación
- Experiencia dentro del negocio familiar
- Experiencia externa
- Conocimientos: Financieros, comerciales, técnicos, planeación estratégica
toma de decisiones

Rasgos de la personalidad del candidato para la sucesión

- Creatividad
- Integridad - Honestidad
- Inteligencia
- Independencia
- Agresividad
- Capacidad de tomar riesgos
- Confianza en sí mismo

Involucramiento en el negocio familiar

- Compromiso con el negocio
- Porcentaje accionario
- Respeto de los empleados

Conclusiones

- Aunque con diferentes grados de importancia de acuerdo a los valores, cultura y otras variables el que un candidato(a) a la sucesión cumpla razonablemente con los Seis Atributos citados ayuda a que el proceso de transición sea más exitoso, asegurando la continuidad del negocio y del Sueño Compartido de la familia dueña.
- Fuente: Chrisman, Chua, Sharma Estudio sobre empresas familiares FBR 1998

EL MIEDO A LA PARTIDA

SALO GRABINSKY

20/01/2016

15

Antecedentes

- LOS PATRIARCAS (MATRIARCAS) EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES SON LOS FUNDADORES DEL “SUEÑO COMPARTIDO” QUE DEBEN PASAR A LAS SIGUIENTES GENERACIONES.
- Sin embargo ...

El trauma de la Sucesión

- LOS PATRIARCAS SE RESISTEN A DEJAR EL PODER Y EL CONTROL DEL NEGOCIO POR DIVERSAS RAZONES.
- - Terror a la muerte y la incapacidad
- - Miedo a perder “su negocio-bebe”
- - Temor a la falta de control y el poder de tomar decisiones

Diez razones que esgrimen los dueños para “no soltar” el poder

- I.- “ Conozco a muchas personas que murieron poco despues de retirarse (o actúan como si ya estuviesen muertas)”
- II.- “ Sin mí el negocio no es/vale nada ”
- III.-” Sin el negocio YO no soy/valgo nada”

Diez razones de los dueños para “no soltar” el poder

- IV.- “ Odio la jardinería, me aburren los cruceros y me quemo cuando juego demasiado golf
- V.- “ Necesito ir y estar en un lugar fijo ” (mi oficina, taller, tienda)
- VI.- “ Mis hijos quieren cambiar la forma que tengo de manejar el negocio “. Si me voy van a deshacer todo lo que hice

Diez razones de los dueños para “no soltar” el poder

- VII.- “No quisiera tener que escoger entre mis hijos a mi sucesor(a)
- VIII.- “ El negocio es mi mayor (o única) fuente de ingresos. Necesito estar activo para proteger mi patrimonio “
- IX.- “ Nadie sabe manejar el negocio mejor que yo “
- X.-”¡ A la mejor mis sucesores manejan el negocio mejor que yo !”

Asuntos Patrimoniales

Premisas básicas

- No siempre lo “equitativo o igual” es lo JUSTO.
- Hay que separar lo emocional - familiar de lo objetivo y razonable
- Los asuntos patrimoniales requieren de atención especial fuera del sistema empresa-familia

Cuando la compensación a los familiares no está ligada a su capacidad y resultados hay PROBLEMAS

- Las luchas entre parientes aumentan
- Los familiares que SÍ trabajan se desmoralizan
- Los ejecutivos no familiares pierden su motivación y se salen de la empresa
- La empresa reduce su ventaja competitiva y su potencial de crecimiento
- La armonía familiar se pierde
- El valor de la compañía baja ante terceros

Política de compensación

Un ejemplo:

- “Los miembros de la familia empleados en el negocio serán pagados de acuerdo a los estándares de nuestra industria y en nuestra comunidad / región, conforme a los reportes proporcionados por nuestra Cámara o asociación para un puesto específico en empresas de nuestro tamaño. Para retener a nuestra gente ejecutiva , sea familiar o no, les pagaremos el rango superior de estos estándares para nuestra industria “

Política de compensación (2)

- “ Cualquier compensación adicional estará basada en el logro de los objetivos específicos de la empresa con bonos compartidos entre todos los ejecutivos que forman el grupo gerencial”
- “ Los incentivos individuales serán determinados de acuerdo a objetivos medibles en el trabajo de esa persona, fijados en forma anual y evaluados por el directivo apropiado para tal efecto”

Sistema Empresa -Familia

© Salo Grabinsky 2001- 2015

gzsalo@gmail.com

Sistema Empresa - Familia



The diagram consists of two large, overlapping circles. The left circle is labeled 'Familia' and the right circle is labeled 'Empresa'. The circles overlap in the center. The background is white with a large, light pink diamond shape pointing downwards, and a vertical bar on the left side with a red top half and an orange bottom half.

Familia

Sentimientos

Cariño/Odio

Apoyo total

Club Permanente

Empresa

Razonamiento/Sentido común

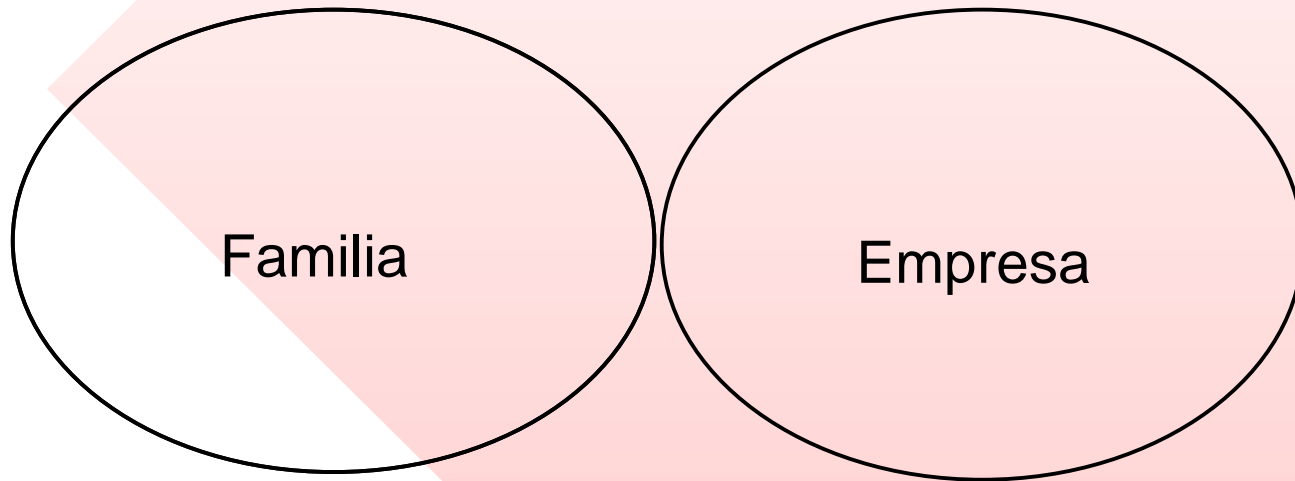
Objetivos

Apoyo condicionado

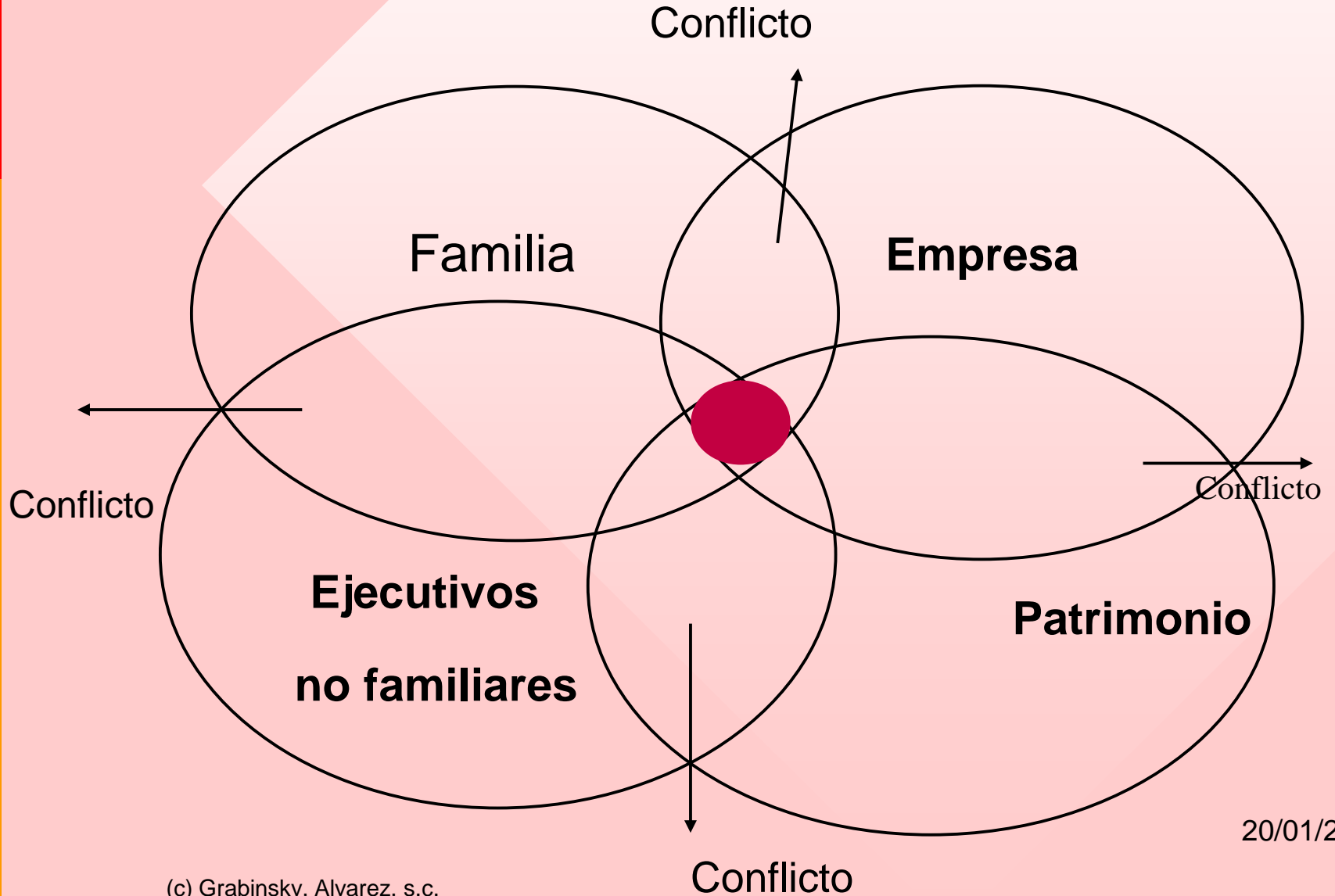
Club temporal

20/01/2016

Sistema Empresa - Familia



Sistema Empresa - Familia



20/01/2016

28

¡ La empresa siempre es primero !

Si EXISTE SOLO interés en la Empresa, van a sufrir:

S
FAMILIARES

- LA COMUNICACIÓN EN FAMILIA
- LA IDENTIFICACION FAMILIAR
- LA LEALTAD PARA LA FAMILIA
- EL TIEMPO EN FAMILIA
- LAS EMOCIONES Y SENTIMIENTOS FAMILIARES



Empresa



Familia

¡ La familia siempre va primero!

Si SOLO la Familia es importante

Entonces se debilitan:

- Las comunicaciones del negocio
- Las relaciones internas
- La TOMA DE DECISIONES
- Otras opciones y estrategias



Empresa

Familia

S Si hay **BALANCE** entre **EMPRESA** y **FAMILIA**

Familia

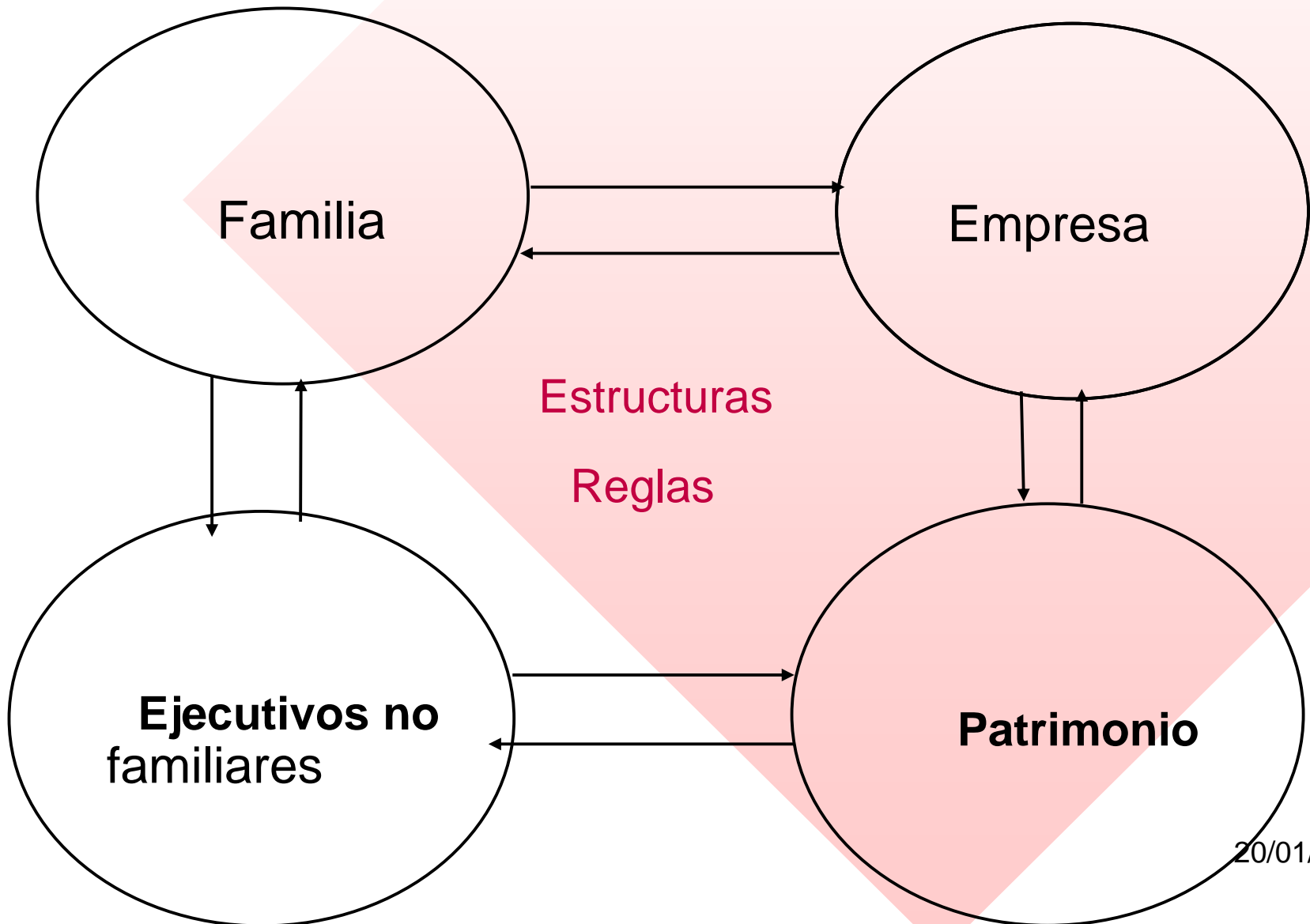
Empresa

Si hay un Balance habrá :

- COMPROMISO
- CONFIANZA MUTUA
- EFFECTIVIDAD EN LA EMPRESA
- ARMONÍA FAMILIAR

y este BALANCE se logra con ...

Sistema Empresa - Familia



LA SUCESION

Empresa Familiar

- LA DECISION MAS IMPORTANTE PARA QUE EL EMPRENDEDOR PUEDA ASEGURAR LA SUPERVIVENCIA DEL NEGOCIO FAMILIAR

LA SUCESION

Empresa Familiar

- **Proceso a largo plazo, con varias etapas:**
- A) Motivación de los posibles herederos.
- B) Planeación preliminar.
- C) Monitoreo de posibles candidatos (as).
- **D) La decisión (*)**
- E) El gran día.

LA SUCESION

Empresa Familiar

- **(*) La decisión**

- El fundador - emprendedor y su cónyuge deben preparar un plan de vida que implique:

- 1) Actividades productivas (no mandarlo a pastar).

- 2) Plan patrimonial integral = seguridad financiera.

- 3) Salida completa de este del negocio en lo operacional. 20/01/2016

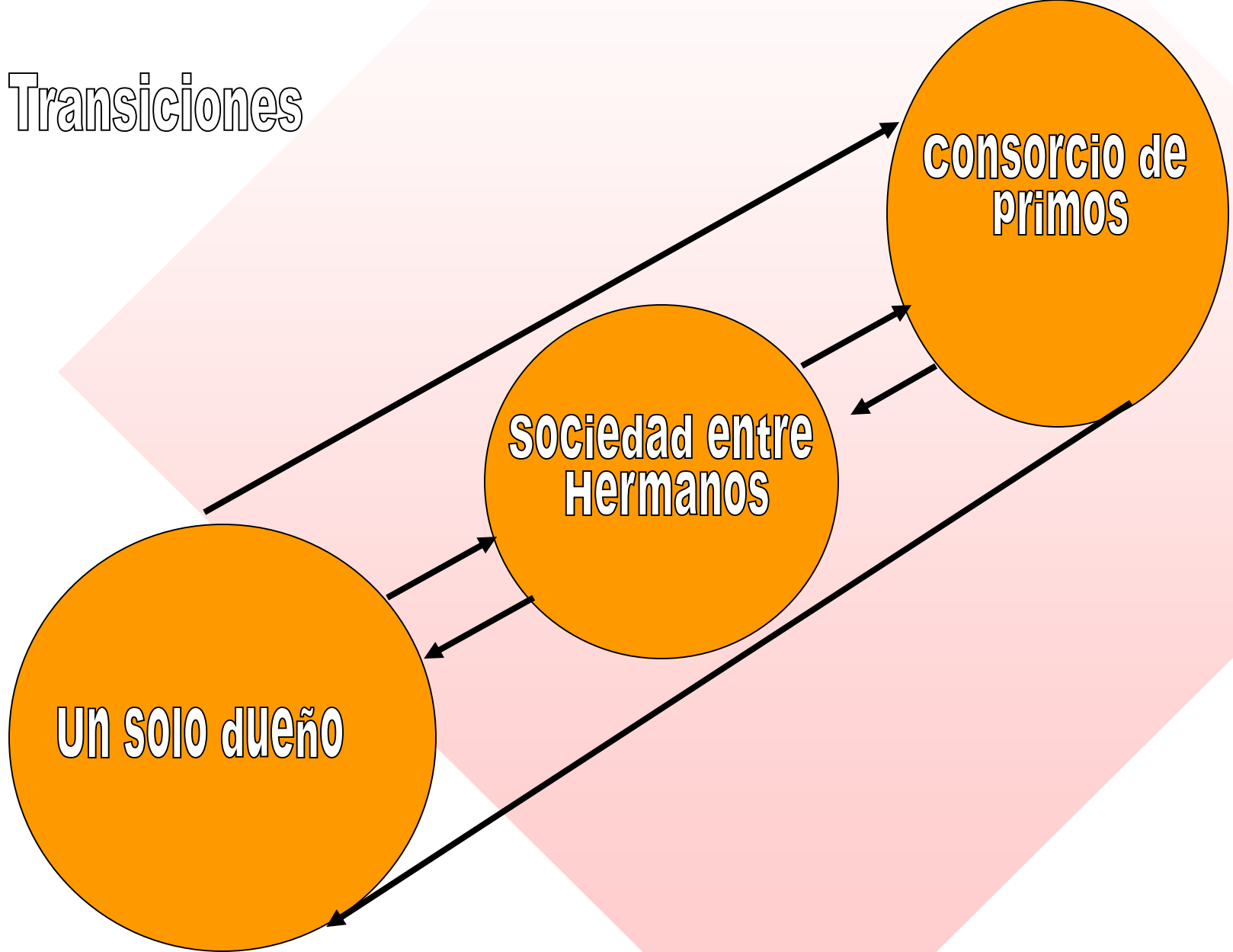
La Sucesión: Asuntos Patrimoniales

Testamentos, herencias y legados

Los asuntos patrimoniales deben ser manejados de manera racional y estructurada por medio de:

- a.- Planes de ahorro e inversión
- b.- Sucesión accionaria de las empresas del grupo de acuerdo a un Proyecto Común
- c.- Testamentos, herencias y legados
- d.- Fondos varios y filantropía

Transiciones



La despedida del héroe

© Jeffrey Sonnenfeld

Estilos y actitudes de los
emprendedores al retirarse del
negocio familiar

Salo Grabinsky
gzsalo@gmail.com

Visión del emprendedor

- El status de héroe que muchos emprendedores se adjudican está basado en:
- Su status personal (el poder, la gloria y su papel destacado en la empresa y la comunidad)
- Su “Misión” , al haber logrado que su negocio crezca , a pesar de las crisis y problemas que se presentan, debido a una acción heroica por parte de él(ella)
- Estos factores pueden DIFICULTAR el retiro productivo porque interfieren en su mente y deseos de trascendencia

Categorías de líderes ante su retiro de la empresa

- Existen CUATRO categorías :
- **I.- MONARCAS.-** Estas personas no salen graciosamente de sus empresas y es necesario un acto violento y traumático (enfermedad, incapacidad , muerte o rebelión interna) para sacarlos.
- **II.- GENERALES.-** Salen a regañadientes , obligados por las circunstancias, pero buscan/planean/manipulan la fórmula para poder regresar a “salvar” el negocio.

Categorías de líderes ante su retiro de la empresa

- **III.- EMBAJADORES.-** Dejan el poder en forma natural, sin mayores problemas y rencillas. Sirven de guías y mentores de sus sucesores y representan un liderazgo sin obstaculizar las operaciones. Dejan a su paso cultura y valores empresariales , así como conocimientos y planes para solidificar la continuidad del negocio.
- **IV.- GOBERNADORES.-** No dirigen o gobiernan por mucho tiempo. Al retirarse rompen con todos los lazos con la empresa e incluso con la familia dueña. Se dedican a sus actividades y no mantienen contacto ni poder sobre el negocio.

Proyecto Integral

- El Emprendedor DEBE hacer un Proyecto Familiar, Patrimonial y Personal con mucha anticipación a su retiro.
- Ya con un Plan definido se pueden definir tiempos, roles de influencia, asuntos patrimoniales y testamentarios.

Estructuras básicas

- Consejo de Administración
- Características de un consejo de administración
 - Balanceado, informado, sistematizado (fechas y horas definidas, minutas y firma de actas).
 - Proyecto clave para la supervivencia de la empresa familiar, el consejo de administración debe estructurarse y **definir el deseo del emprendedor**, su familia y socios de profesionalizar la toma de decisiones trascendentales

Protocolos Familiares

- El protocolo o constitución familiar
- Es un instrumento clave que define el **libre deseo** de todos los miembros adultos de una familia para perpetuar su buen nombre, conductas, tradiciones y costumbres, dictar reglas claras para todos y puntualizar las relaciones y deseos de la familia acerca del negocio (s) de su propiedad.
- El protocolo es **un contrato** que requiere ser aceptado y firmado por los miembros adultos mayores de 16 años y que dicta reglas sobre su situación actual y futura como ejecutivos y accionistas del negocio, así como los planes para el futuro de la (s) empresas.

Conclusiones

- Un Proceso de Sucesión exitoso es VITAL para asegurar la continuidad de las empresas y la unidad familiar y debe efectuarse con razonamiento, sabiduría y amor por parte del Emprendedor y las siguientes generaciones
- Objetivo:
- Un SUEÑO con límite de tiempo

Salo Grabinsky Steider

- Grabinsky, Alvarez y asociados S.C.
(consultores)
- Fuente de Pirámides No 20 Planta Baja Local B
Tecamachalco, Edo. De México
- MEXICO 53950
- TELS; 5294-8407, 5294-8633
- gzsalo@gmail.com

www.delverboemprender.com.mx

- **Derechos Reservados © Salo Grabinsky 2001-2015**

20/01/2016

47