

# 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)

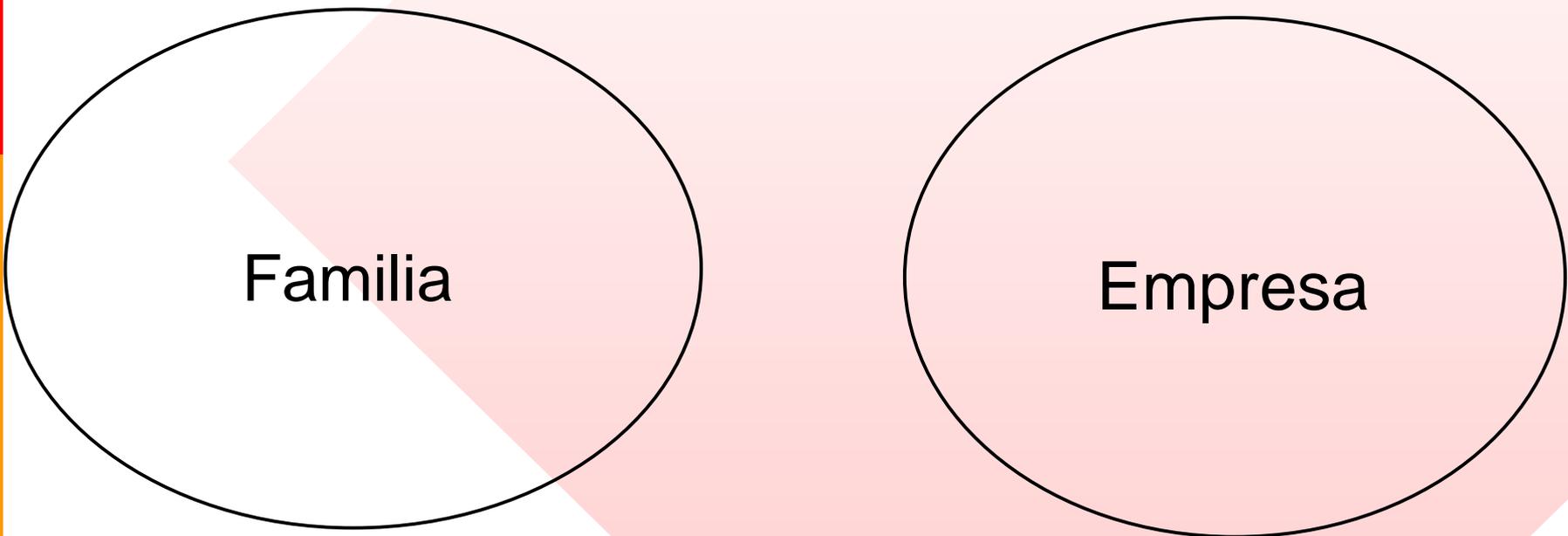
- “ Cualquier compensación adicional estará basada en el logro de los objetivos específicos de la empresa con bonos compartidos entre todos los ejecutivos que forman el grupo gerencial”
- “ Los incentivos individuales serán determinados de acuerdo a objetivos medibles en el trabajo de esa persona, fijados 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, empty circles side-by-side. The left circle is labeled 'Familia' and the right circle is labeled 'Empresa'. Below each circle is a list of characteristics. The background features 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**

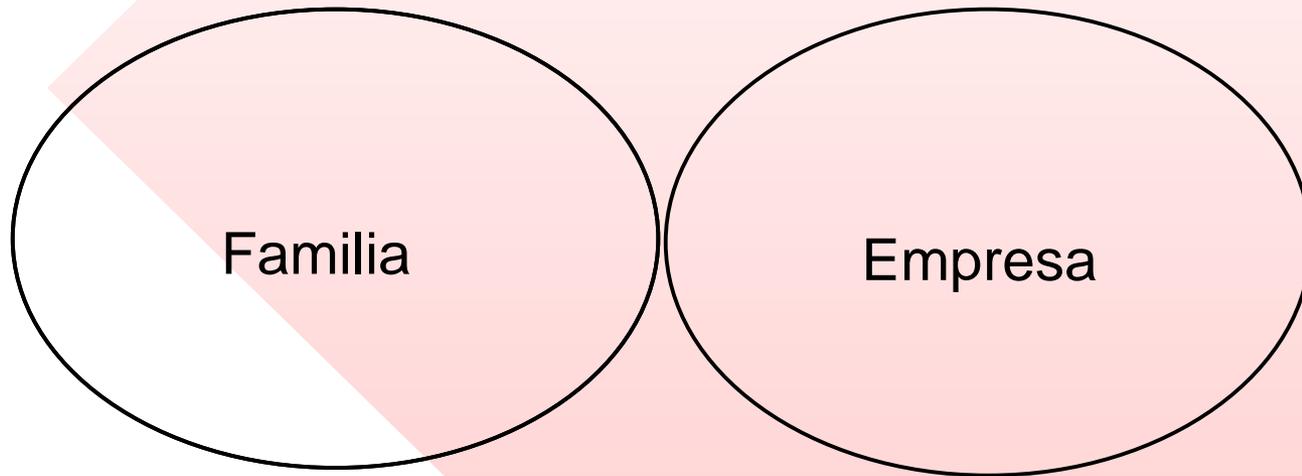
**Objetivos**

**Apoyo condicionado**

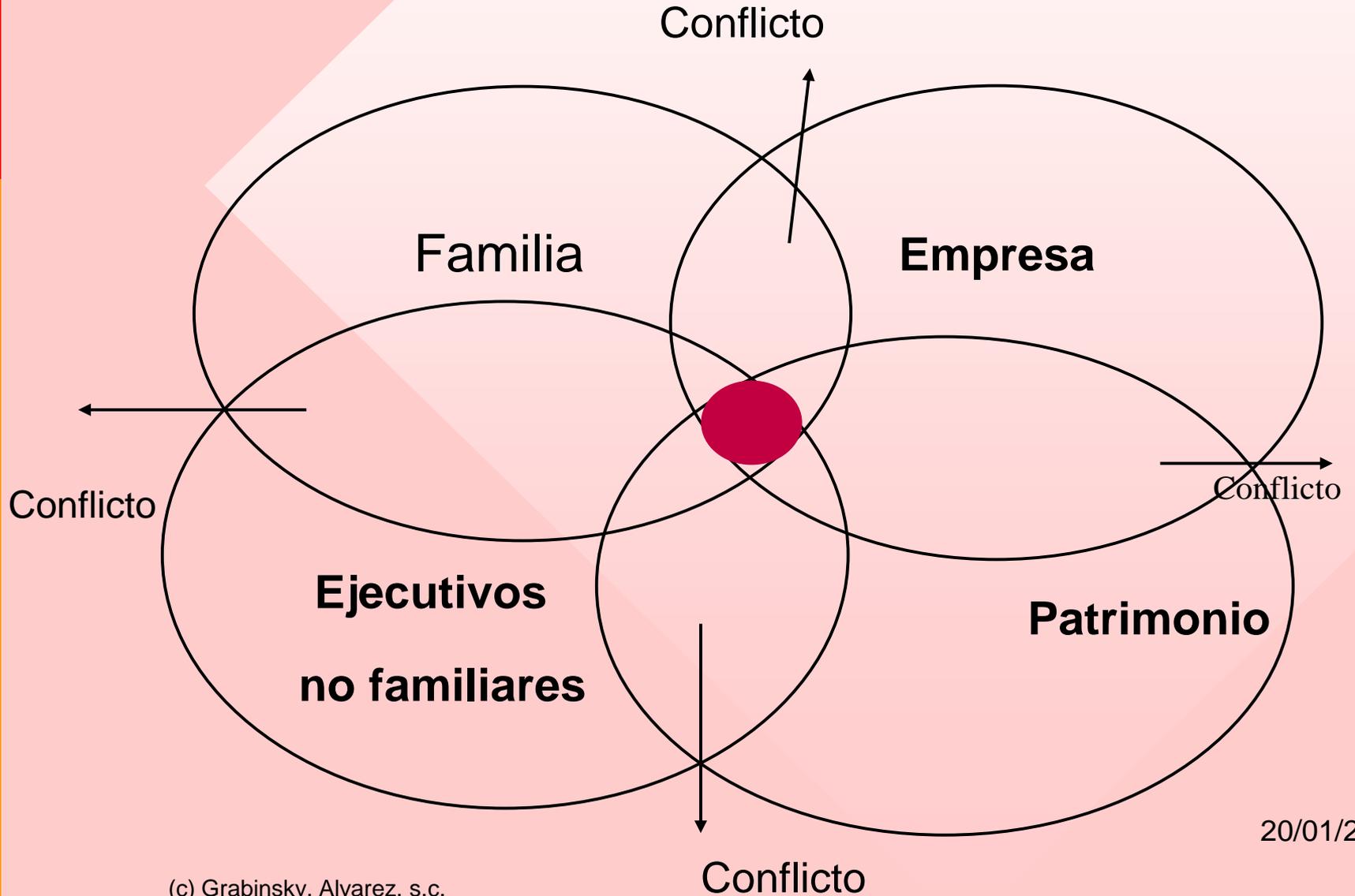
**Club temporal**

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**



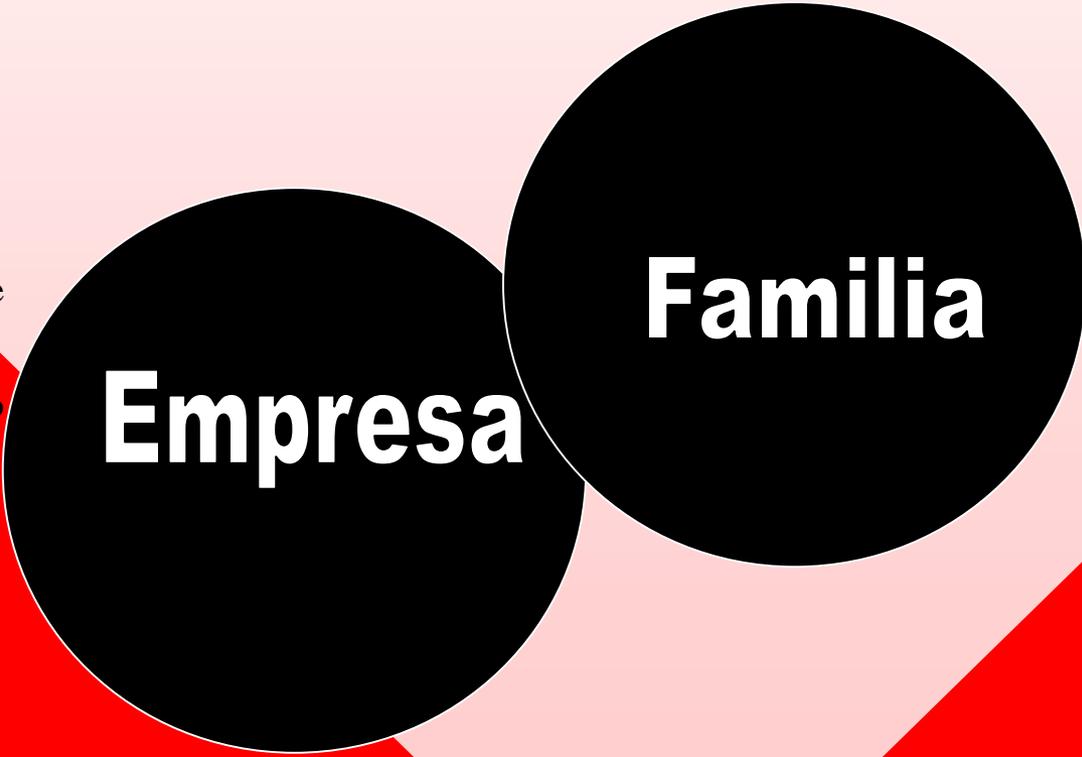
**Familia**

# ¡ 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**

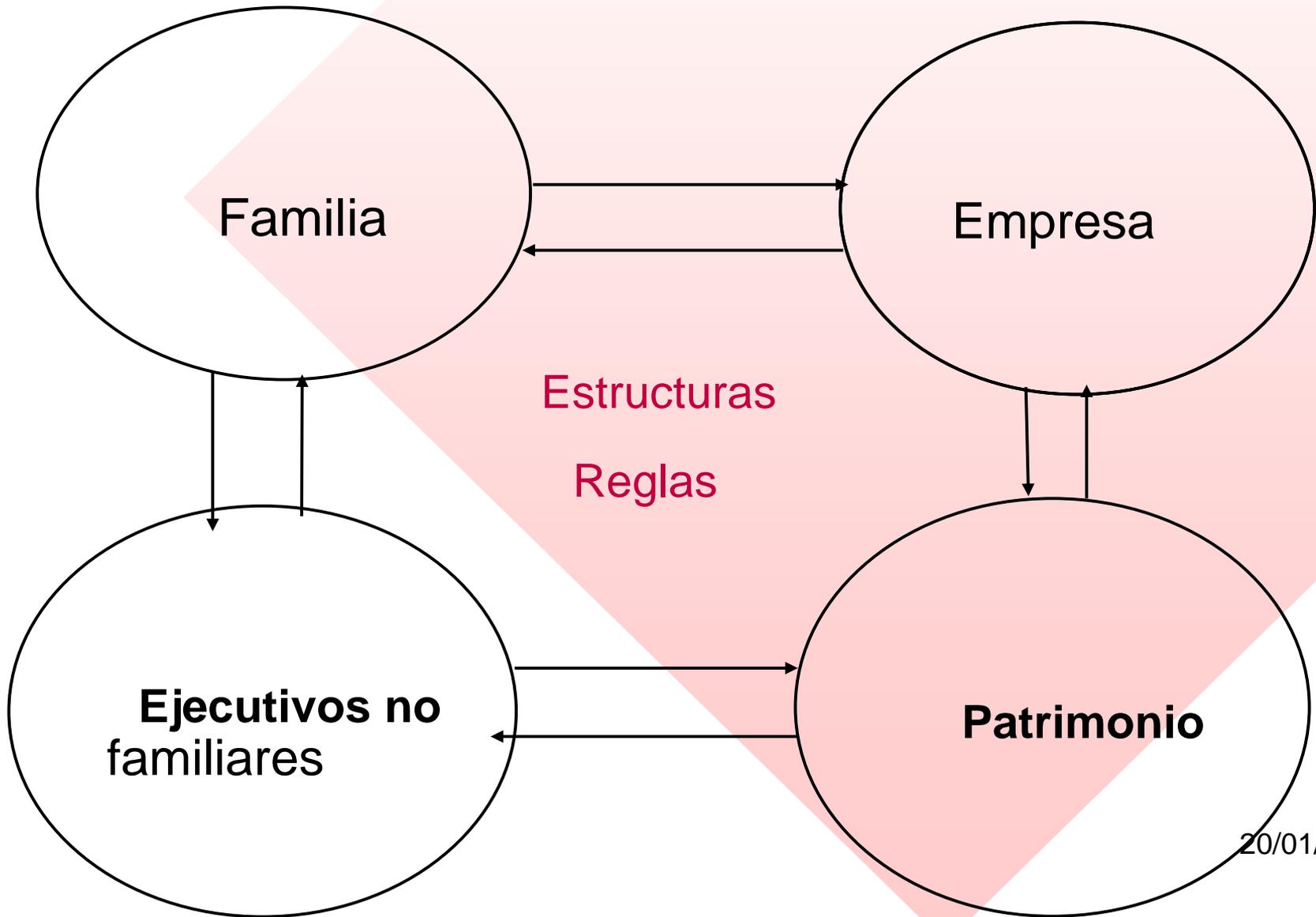
**Empresa**

Si hay un Balance habrá :

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

**y este BALANCE se logra con ...**

# Sistema Empresa - Familia



20/01/2016

33

# 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

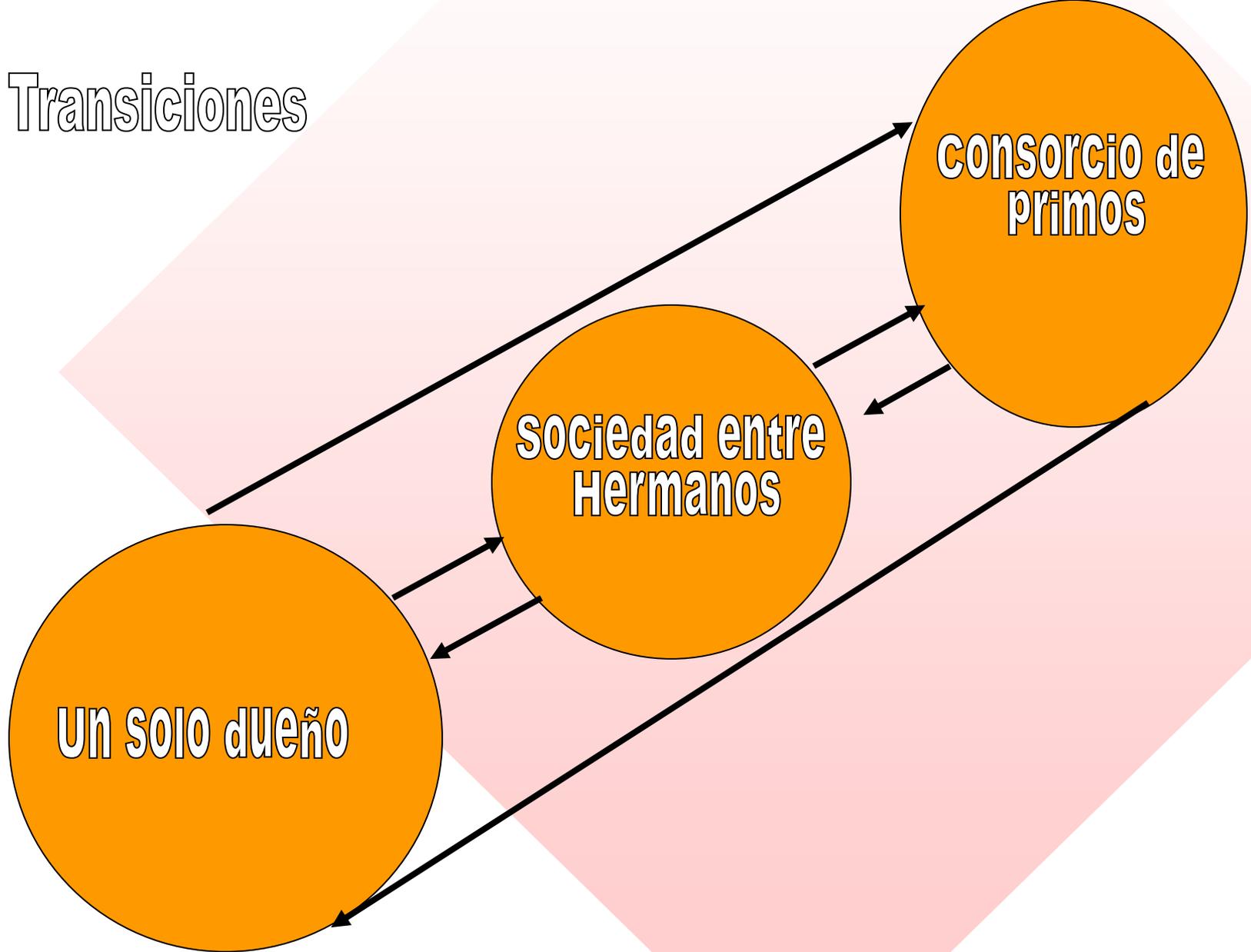
# La Sucesión: Asuntos Patrimoniales

## 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](http://www.delverboemprender.com.mx)

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

20/01/2016