



# VIII CONGRESO ANDALUZ DE COMERCIO

FORO DE COMERCIO MEDITERRÁNEO

ALMERIA, DEL 13 AL 15 DE MAYO 2010

AUDITORIO MAESTRO PADILLA, (Plaza de Alfredo Kraus s/n)

# “Relevo Generacional en el pequeño comercio”

***D. Vidal Martín***

Profesor del Instituto de Empresa  
Director Consultora UNILCO,  
Consultores de Empresas Familiares

# **VIII CONGRESO ANDALUZ DE COMERCIO ANDALUZ**

*14-15 de Mayo de 2010*

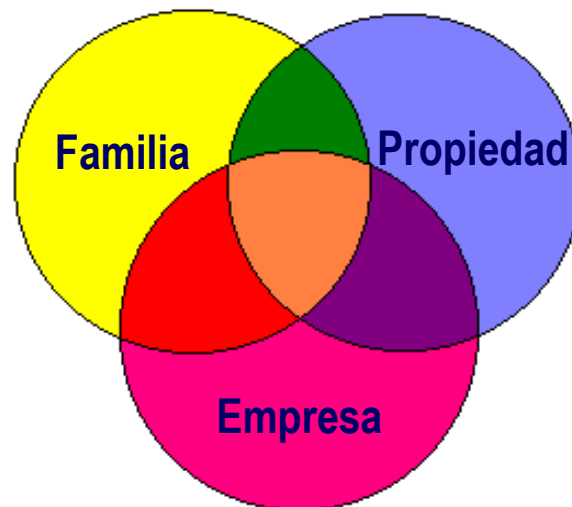
# ÍNDICE

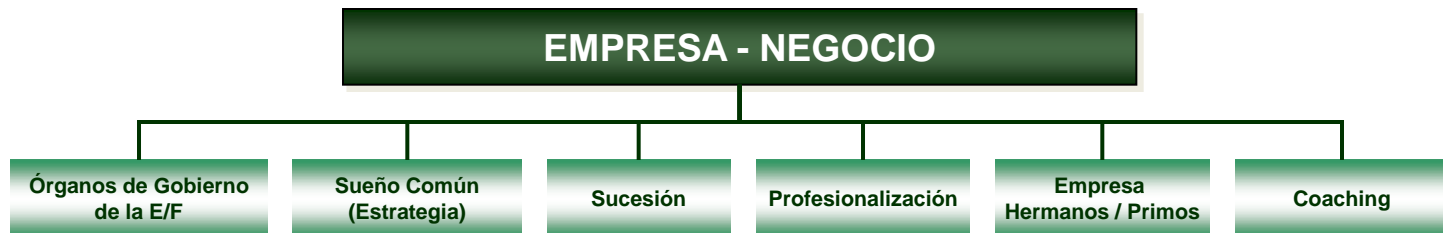
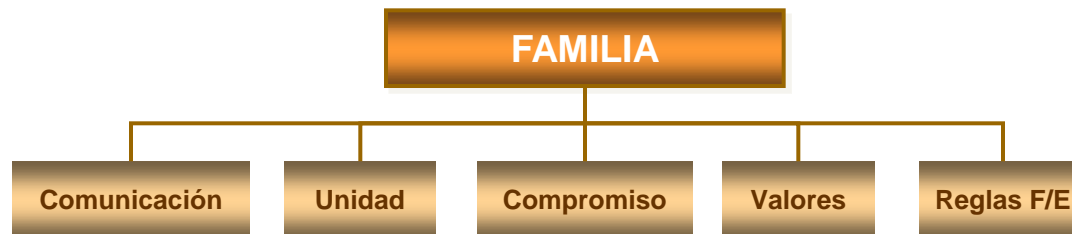


- **Quien es y Qué hace Unilco**
- **Los Protagonistas - Intereses en Equipo**
- **Algunas ideas previas sobre los Negocios Familiares**
- **Los principales motivos del cierre de los Negocios Familiares**
- **Las Claves del éxito en los Negocios Centenarios**
- **La Sucesión – Transición Generacional**
- **El Test del Sucesor/a**
- **Decálogo del éxito en Negocio de Hermanos y Primos**
- **Conclusiones - Recomendaciones**

## Quienes Somos y Qué Hacemos

- **PRIMERA CONSULTORA FUNDADA EN ESPAÑA (1.993) Y DEDICADA EXCLUSIVAMENTE A LA EMPRESA FAMILIAR** (Empresas y Negocios)
- **OBJETO SOCIAL:** Asesorar a las Familias Empresarias para que puedan traspasar su Empresa de Generación en Generación.
- **ÁREAS DE ASESORAMIENTO:**





## Familia Empresaria (Negocios y Pymes)

Una **Familia Empresaria** es un grupo de personas unidas por un **legado y un origen común**, que comparten el control y el **gobierno de una empresa** que, a su vez, es parte esencial de **su identidad**.

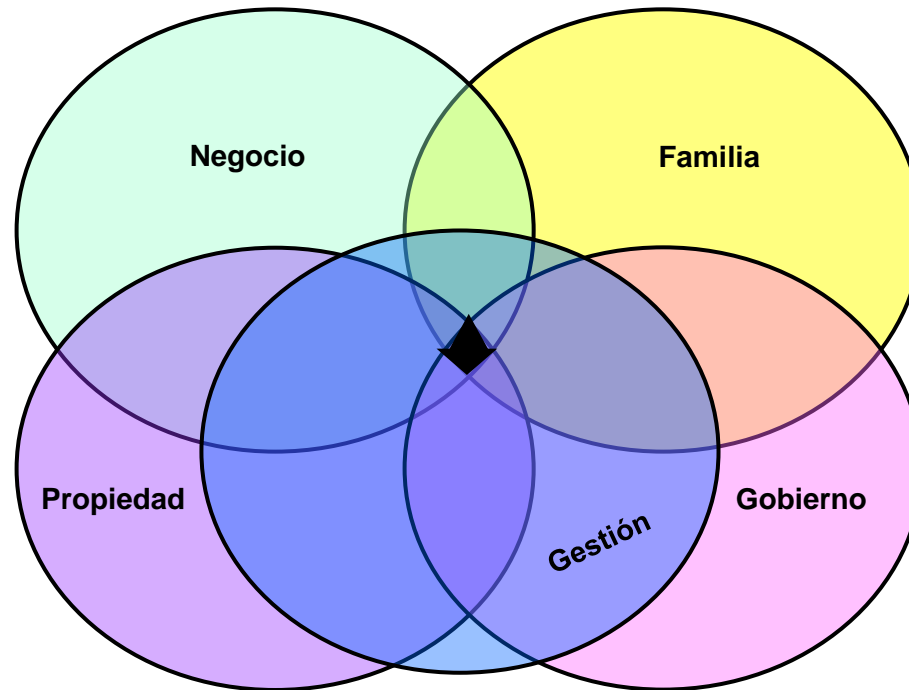
En la Familia Empresaria existe un **deseo y voluntad de continuidad** que se manifiestan en la transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.

## **La principal causa de mortandad en las empresas familiares**

### **(Negocios y Pymes)**

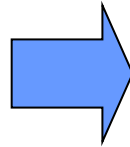
- **72% Tuvo dificultades para sustituir al líder familiar.**
- 
- **62% Por falta de intereses comunes entre familiares.**
  - **25% por problemas de armonía familiar.**
  - **10% Por madurez del negocio.**
  - **3% Por situación financiera vulnerable.**

# La Sucesión en el Negocio Familiar Negocios y Pymes



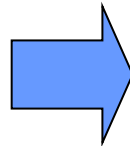
## Ideas Previas (A modo de introducción)

A los **negocios** y a las Empresas Familiares les afectan las mismas problemáticas



- La Emprendeduría
- La Sucesión
- Mezclar criterios Familiares y Empresariales
- La Propiedad Compartida
- No tener normas y reglas
- La Comunicación
- Los Conflictos

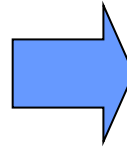
La mortandad de los Negocios Familiares afecta a más del 50% en el paso de las generaciones.



- Por pérdida de la ventaja competitiva
- Por falta de Sucesores Competentes comprometidos.
- Por Imprevisión.
- Por término del Negocio.
- Por reparto inadecuado de la Propiedad.

## Ideas Previas (A modo de introducción)

Qué hacer para garantizar  
la Continuidad con Éxito



- Afrontar a tiempo los problemas de la Sucesión
- Prever las problemáticas.
- Comunicarse adecuadamente.
- Conseguir el compromiso del líder siguiente.
- Asesorarse por expertos.
- Valorar las alternativas.
- Decidir y ejecutar.

# Los principales motivos de cierre de Negocios Familiares

## L I Q U I D A C I O N

- ➡ Confundir
  - Propiedad y Gestión
  - Propiedad y Capacidad
  - Familia y Empresa
  - Flujos económicos
- ➡ Retrasar la Jubilación o no planificarla
- ➡ “A mi no me ocurrirá”
- ➡ Equivocarse con el Sucesor – Liderazgo, Competencia, Compromiso, Preparación
- ➡ Conflictos entre propietarios Activos / Inactivos
- ➡ Negocio = oficina de colocación de familiares
- ➡ Rivalidades entre hermanos.
- ➡ Asunción de riesgos diferentes entre propietarios
- ➡ Diferentes necesidades de liquidez entre propietarios.
- ➡ Familia Empresaria / Familia Política
- ➡ Foros de decisión Inadecuados o Inexistentes
- ➡ Inadaptación o resistencia al Cambio Necesario

## El Test Del Sucesor/a

### TALANTE

- Apertura mental
- Transparencia
- Diálogo
- Generosidad

### TALENTO

- Inteligencia mental
- Inteligencia social
- Inteligencia Práctica
- Inteligencia Emocional
- Inteligencia Cosmológica

### TECNICA

- Preparación adecuada
- Interés constante

### TENACIDAD

- Resiliencia
- Motivación intrínseca

## El Test Del Sucesor/a

### TIEMPO

- Para prepararse
- Para saber esperar
- Para cuidar a la Familia Empresaria

### COMPROMISO

- Para el negocio
- Para la Familia
- Para el largo plazo
- Para la calidad

### CAPACIDAD DE LIDERAZGO

- Con la Familia
- Con los empleados

### COMPORTAMIENTO ADECUADO

- Principios, valores, convicciones – ideales
- Confianza
- Austeridad
- Ejemplaridad
- Dedicación
- Honestidad
- Profesionalidad

## Las Claves del Éxito en los Negocios Centenarios

E  
X  
I  
T  
O

- ➔ Comunicación Familiar Fluida
- ➔ Saber ceder para alcanzar consenso
- ➔ El respeto como norma de conducta
- ➔ Familia comprometida con el éxito Negocio
- ➔ Fuerte responsabilidad ante trabajo los Empleados y la Calidad
- ➔ La Formación y el Conocimiento como actitud constante
- ➔ Elección profesional del líder siguiente – aceptación del mando
- ➔ Separación clara de problemas del negocio y de la familia
- ➔ Cariño, generosidad y ética como principios
- ➔ Cuando hay conflictos e intereses no coincidentes Empresa / Familia 1º la Empresa en sus justos términos

**Un proceso de sucesión es aquel conjunto de actuaciones que tienen lugar en una Empresa Familiar durante un periodo de tiempo programado, realizadas bajo el control del sucedido y que permiten el relevo del empresario al frente de la empresa por el sucesor que se ha preparado para esta tarea y que habitualmente es un miembro de la Familia.**

Parece que es imprescindible reconocer algunos aspectos sin los cuales no puede ser desarrollada con éxito, concretamente, son los siguientes:

- a) La sucesión no es cambiar una persona por otra, es un proceso.
- b) Implantar un liderazgo después de otro, es algo verdaderamente complicado.
- c) Para el sucedido, lo que traspasa es su “hijo económico.
- d) Cuando a un empresario le toca realizar la sucesión por su edad, es menos proclive a los cambios.



## Etapas del Empresario Familiar hasta la Sucesión

**APRENDER A HACER**

**EMPEZAR A HACER**

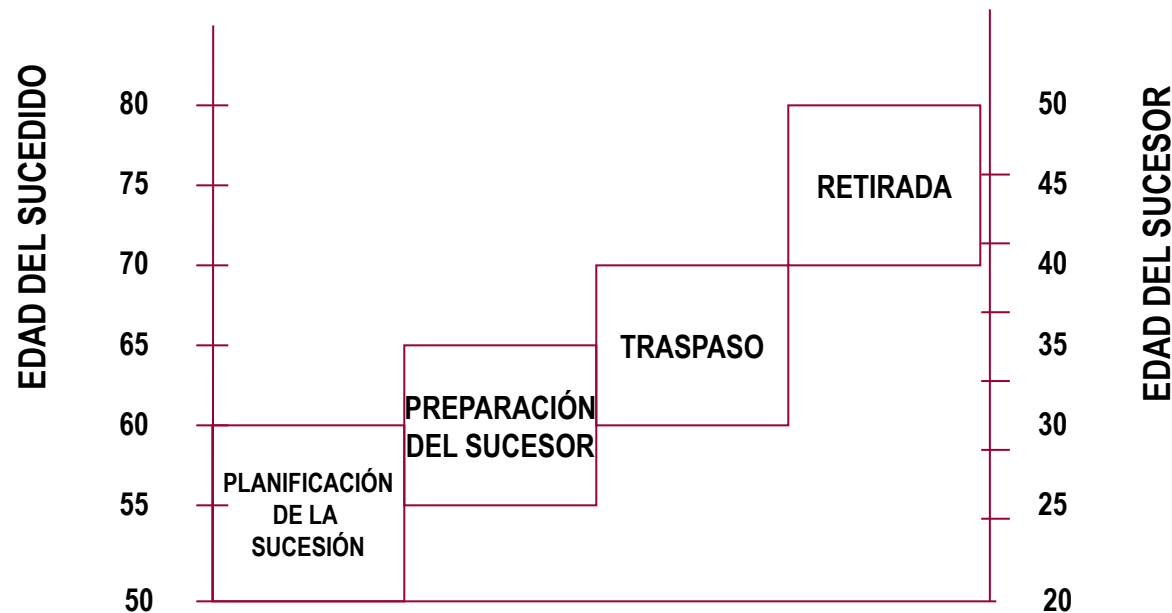
**HACER HACER**

**ENSEÑAR A HACER**

**DEJAR HACER**

## Las Fases de un Proceso de Sucesión

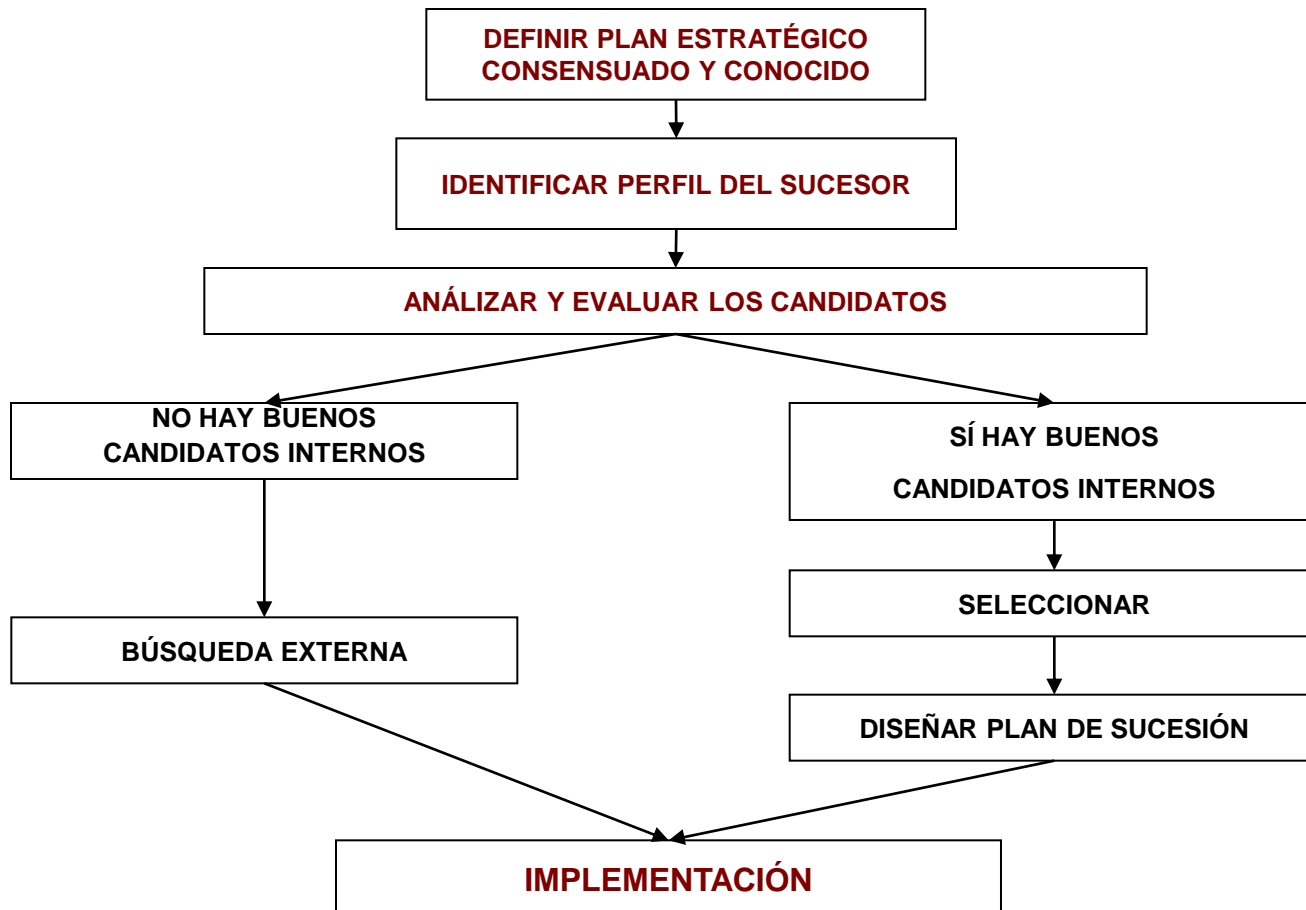
Hemos aprendido que la sucesión es un **proceso largo** (mínimo cinco años) y que depende mucho si existe un sucesor claro por conocimientos y liderazgo en la siguiente generación.



## La Implantación del Proceso

- El Proceso de Transición Generacional tiene que ser un puente entre el pasado y el futuro.
- ¿Desde dónde se debe comenzar el proceso?  
    **”DESDE LA SIGUIENTE GENERACIÓN HACIA ARRIBA”**
- ¿Es necesario un capitán en la siguiente generación) (Aceptación del mando).
- Lo importante es educar a los miembros de la Familia como buenos accionistas.
- ¿Es posible gobernar una empresa con los miembros de la Familia solo en el Consejo de Administración?
- El papel de la madre es clave en la sucesión.
- ¿Cuál es el papel que representa la Familia política en relación con la Empresa? ➡  
    **DEFINIR.**
- Atención a las diferencias de criterio entre los accionistas **ACTIVOS EN EL NEGOCIO** y los **QUE NO TRABAJAN EN LA EMPRESA.**

# La Implantación del Proceso de Transición Generacional



**NO BUSCAMOS ESTO ...**



**SI BUSCAMOS ESTO ...**



Y ESTO ...

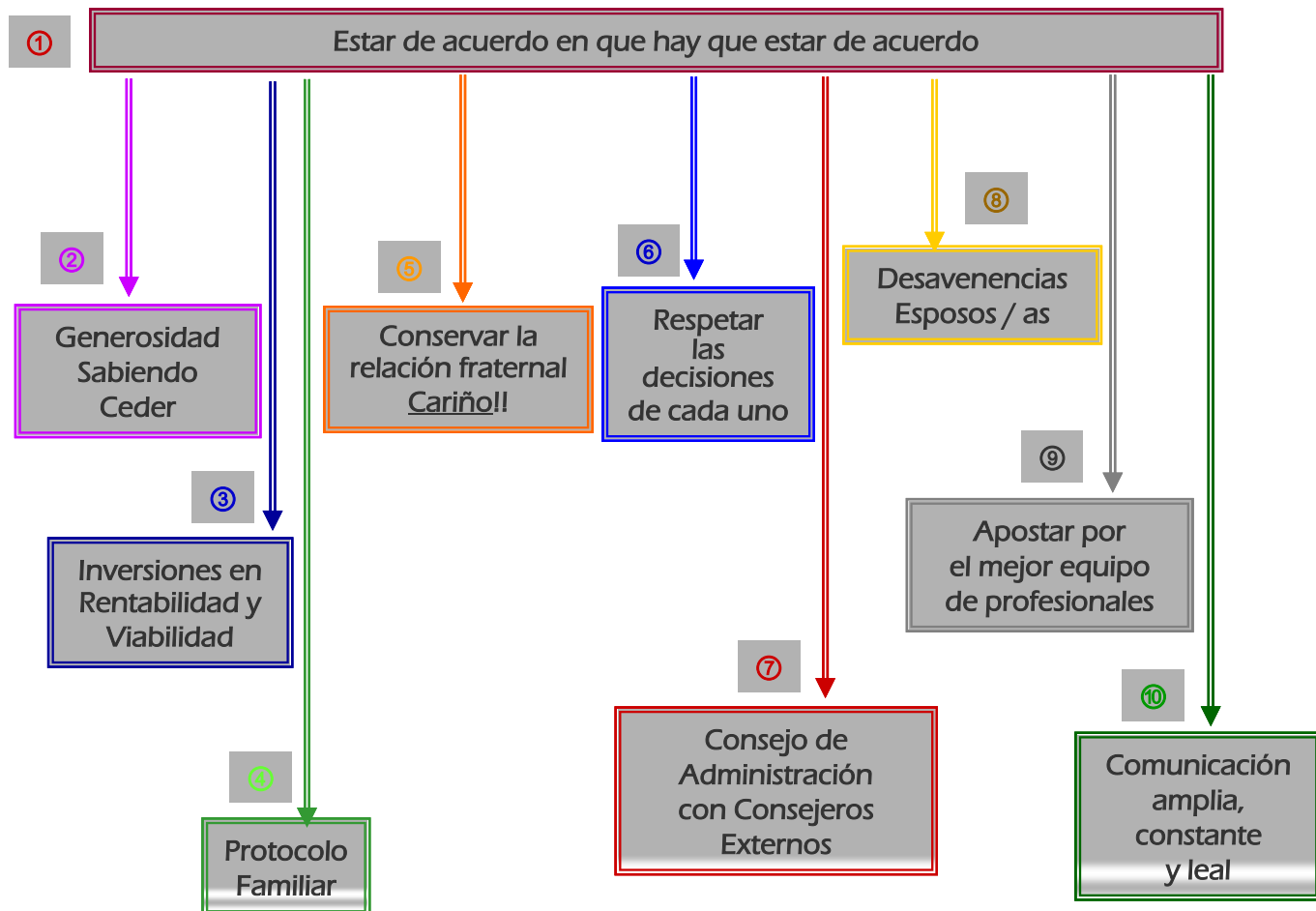


Tal vez papá sabía algo que nosotros no ...

**Y ESTO....**



# Decálogo del éxito para la Empresa de Hermanos y Primos



## Conclusiones

Que hemos aprendido de los negocios centenarios:

- A. Tener un negocio es algo maravilloso.
- B. Una familia unida y comprometida con el éxito del negocio es imbatible.
- C. No es fácil combinar familia y negocio especialmente en el proceso de sucesión.
  - *Sueño Común*
  - *Foros de decisión y comunicación*
  - *Protocolo Familiar – Reglas y Normas*
  - *Principios, valores, convicciones*
  - *Compromiso, Calidad, Servicio, Diferenciación*
  - *Mandato chino: “Quien no sepa sonreír que no abra tienda”*