

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



TRANSICIÓN DEL MANAGER





Transición generacional en la empresa familiar

Objetivos del módulo

- Comprender el fenómeno del cambio generacional y la dinámica de la transición de los directivos en la empresa familiar
- Reconocer los enfoques y métodos de gestión del cambio generacional en la empresa familiar



DINÁMICAS DE LA TRANSICIÓN
GENERAL



ENFOQUE DE LA TRANSICIÓN
GENERACIONAL



FASES DE LA TRANSICIÓN
GENERACIONAL



TIPOS DE TRANSICIÓN
GENERACIONAL



DINÁMICA DE LA TRANSICIÓN GENERACIONAL

La **transición generacional** es el momento en que los herederos suceden al padre fundador en la dirección de la empresa

La **transición de manager** es el momento en el que un equipo de managers toma el relevo y se integra con la dirección presente en una empresa (Manager by in y/o Manager by out)



Cultura empresarial y transición de directivos

Cada empresa familiar tiene su propia manera de tratar con los negocios. La única manera de transmitirla es mediante el coaching y la imitación

Esta fase compara al empresario, al grupo familiar y a toda la organización (directivos y empleados) en el desafío de la continuidad de la empresa



ENFOQUE DE LA TRANSICIÓN GENERACIONAL





1. En las empresas familiares el número de miembros es limitado y los lazos son profundos y duraderos. La salida es un momento crítico por razones económicas y emocionales.

2. Una manifestación tangible de que se privilegia la continuidad de la empresa, cuando no hay sucesores, es extender la propiedad también a sujetos que no pertenecen a la familia.





3. En la transición generacional se debe valorar más la "competencia" que la "pertenencia" a la familia. La cultura del mérito debe basarse en la capacidad y el compromiso.

4. El cambio requiere un análisis de la organización, del negocio y de la evolución y debe ser abordado con una planificación clara compartida por todas las partes involucradas.





5. Se debe realizar un análisis de capital adecuado a tiempo para gestionar los imprevistos, la liquidación de los accionistas, etc.

6. El PG debe privilegiar una perspectiva de "proceso" construida a lo largo del tiempo para facilitar la transferencia de conocimientos y experiencia.





7. Las dificultades relacionadas con la transición generacional requieren a menudo la presencia de "terceros" que puedan ayudar y apoyar a la empresa.





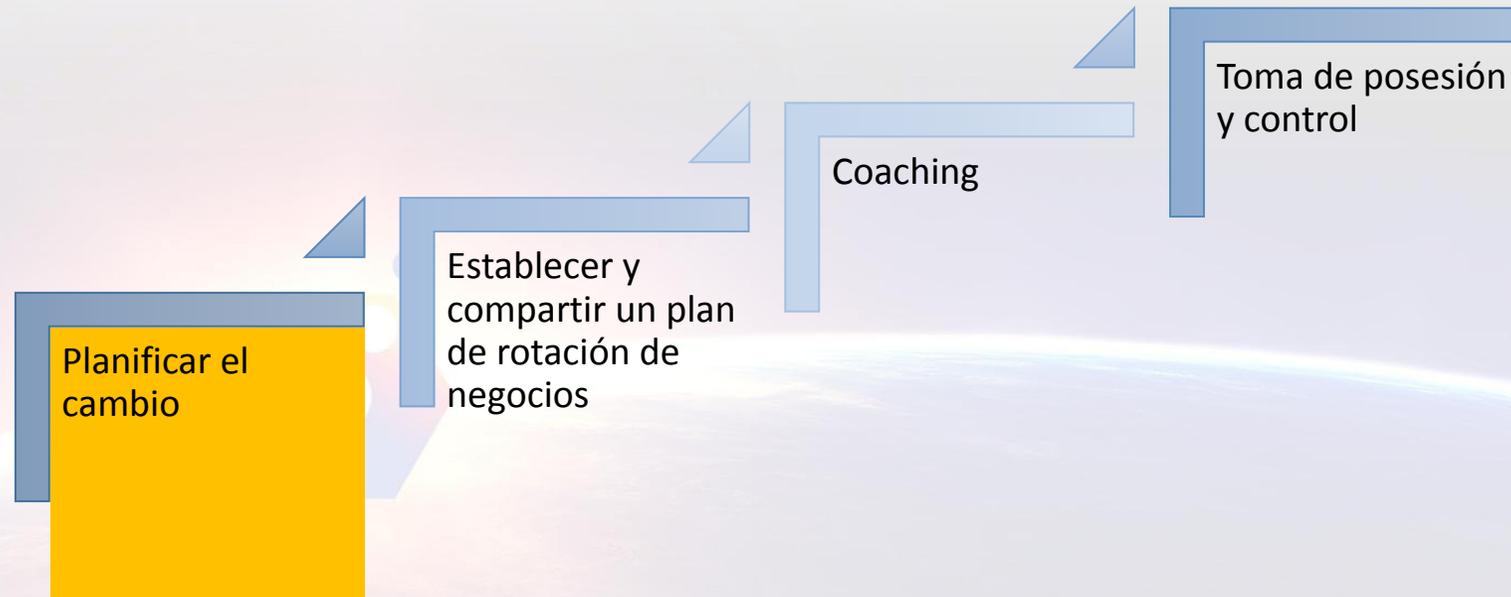
FASES DE LA TRANSICIÓN GENERACIONAL

El proceso de transición generacional comienza cuando los fundadores adquieren la conciencia de querer vender el negocio a los herederos o transmitir el negocio a terceros: gerente por dentro y/o gerente por fuera.



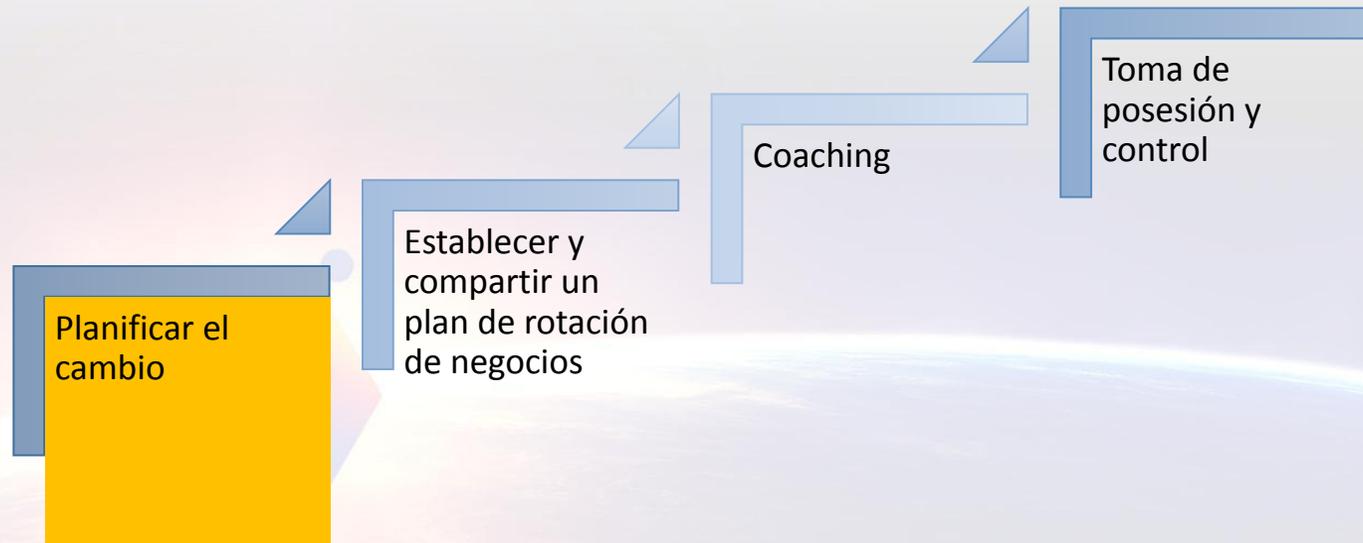
Modelo de intervención

1. La transición generacional es un cambio que involucra a los mayores, a los sucesores y a los recursos humanos de la empresa, en este sentido es necesario definir tiempos y métodos sabiendo que el cambio toma varios años.



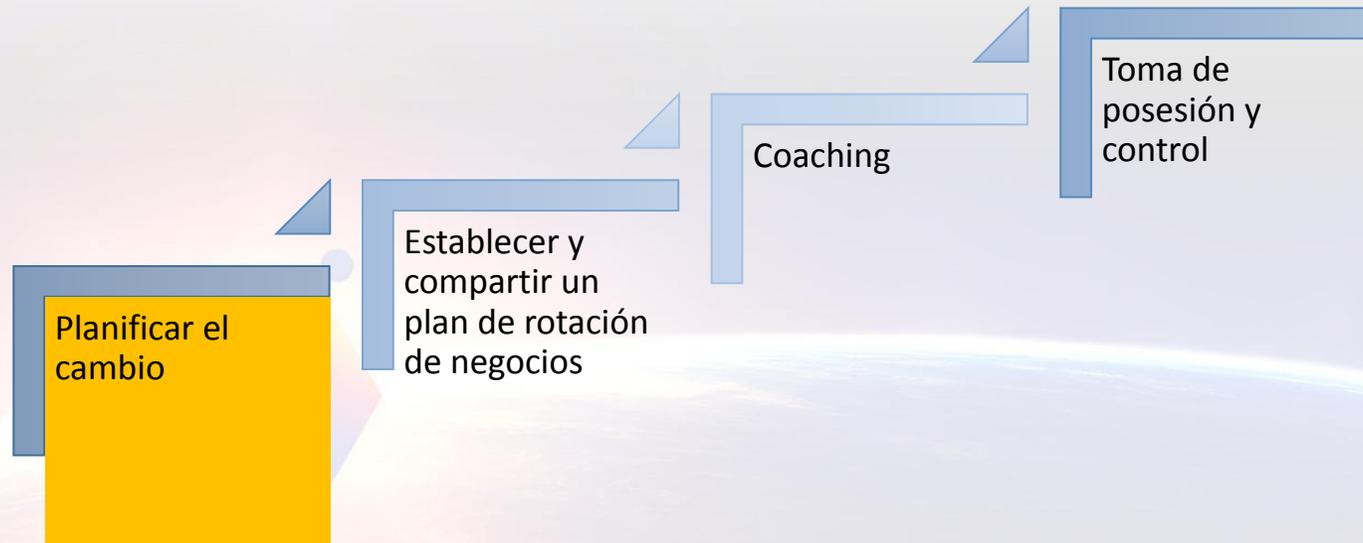


2. La entrada de nuevos colaboradores familiares y externos en la empresa es un momento importante que debe ser vivido con seriedad y acompañado por el diseño de un camino claro para incorporarse en la empresa.



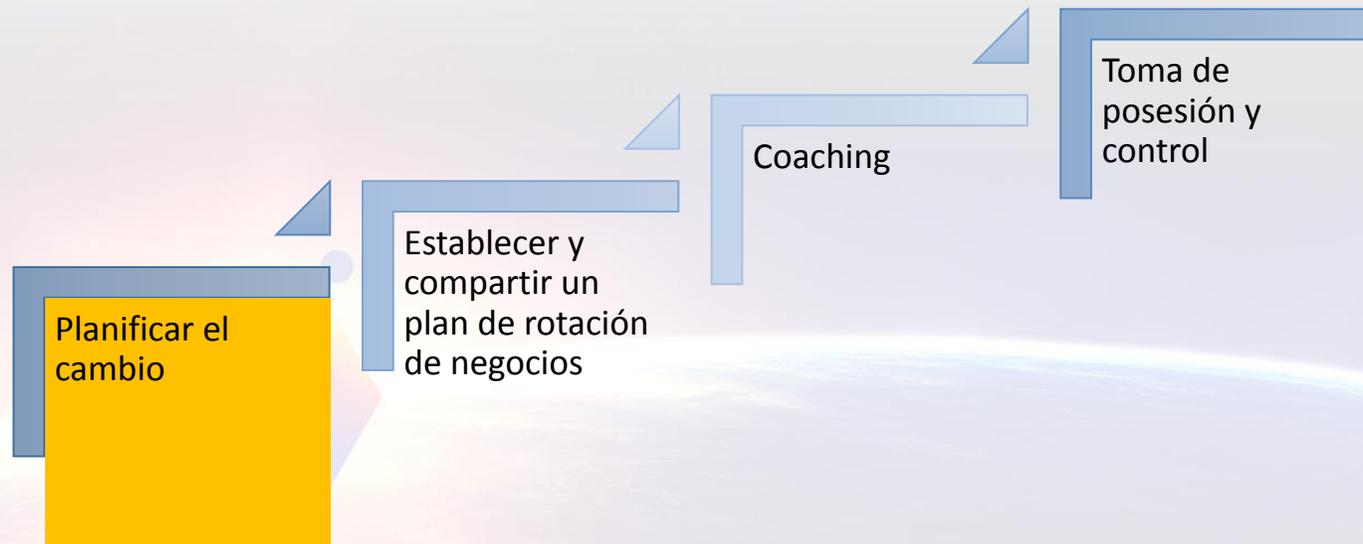


3. El proceso de transición generacional va acompañado de momentos de convivencia intergeneracional en los que es fundamental establecer una sana dialéctica entre los distintos participantes implicados.





4. El paso final se concreta con la toma de posesión definitiva y la toma del control por parte de los sucesores o directivos que han demostrado tener la capacidad y la aptitud para asumir el papel de jefe de la empresa.





TIPOS DE TRANSICIÓN GENERACIONAL

Hay diferentes tipos de traspaso generacional y la observación de diferentes negocios permite distinguir algunos muy comunes con características peculiares y parcialmente diferentes.



A) Un sucesor

Es la circunstancia más simple, aunque con los riesgos e incertidumbres que caracterizan a todos los procesos de sustitución.

B) Más sucesores

Cuando hay 2 o más personas interesadas en unirse a la empresa capaces de desempeñar funciones de dirección.



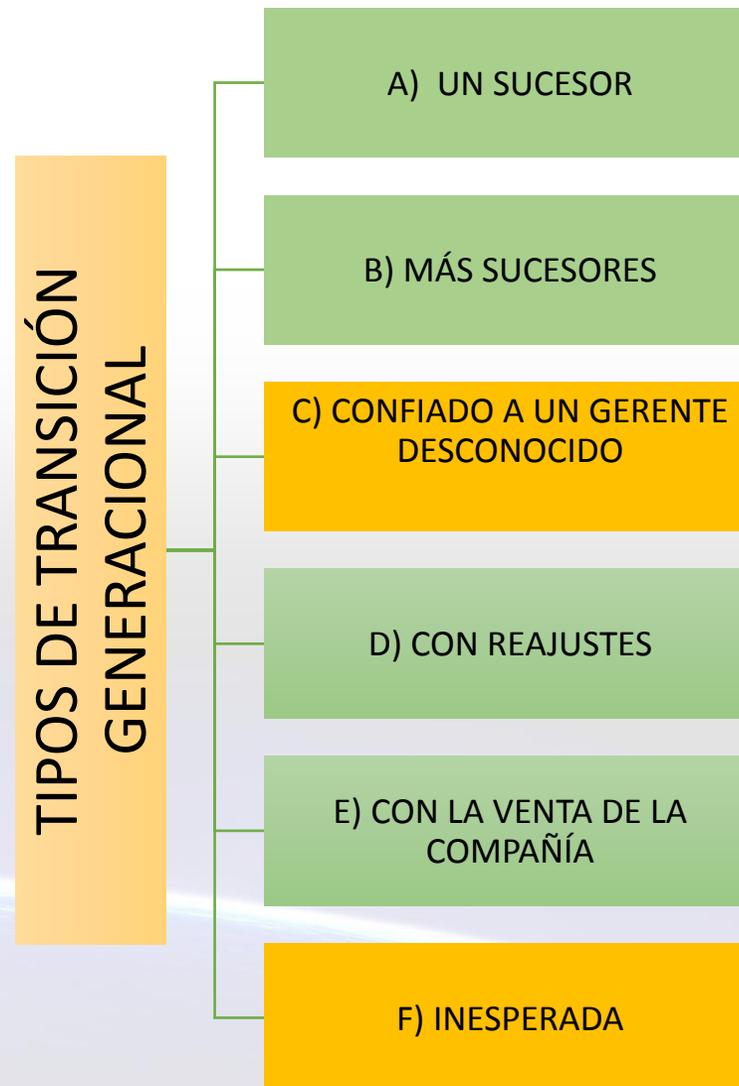


C) Confiado a un manager desconocido

Cuando no hay sucesores, la gestión se confía a un manager desconocido: Gerente por la entrada y/o Gerente por la salida.

F) Transición generacional inesperada

Cuando el empresario no se ha preocupado de la planificación del paso en el tiempo y se crea una situación inesperada de difícil gestión.





D) Con reordenamientos propios
incluso con intervenciones de
miembros desconocidos

E) Con la venta de la empresa

Cuando surjan circunstancias en las
que se pueda o deba buscar la
continuidad de la empresa mediante la
venta de la misma





Referencias

- Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history: Assolombarda- Università Studi Bocconi- 2016- Guido Corbetta e Alessandro Minichilli
- Il passaggio generazionale nella PMI a gestione familiare. Le componenti psicosociali nel rapporto genitori-figli come co-determinanti del buon esito della successione- in RISORSA UOMO di Giuseppe Favretto, Riccardo Sartori, Elisa Bortolani- 2003
- Il Passaggio generazionale nelle PMI La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità- Filippo Ferrari- Edizione franco Angeli 2017
- Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese - Michel Bauer- Carocci Editore 1997

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

