



**IX SEMINARIO INTERNACIONAL
PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR**

**9 AL 11 DE MARZO DE 2020
CABA. ARGENTINA**

Organiza y certifica:



Colabora:



Buenos Aires, 09 al 11 de Marzo de 2020

EXPOSITOR INVITADO



RICARD AGUSTIN RIPOLL

FUNDADOR Y CEO | FAMILY BUSINESS SOLUTIONS
Asesor y Consejero de Familias Empresarias
Profesor Invitado de la Universidad del País Vasco

C/. Mandri 6, 3º 1ª
08022-Barcelona (España)

ragustin@fb-solutions.es
<https://www.fb-solutions.es>

Tel. +34934672159
Celular +34666469209

- Orígenes en el mundo de la empresa.
- Hijo y nieto de empresarios.
- Voluntariamente decidí no trabajar en la empresa de la familia.
- 30 años de experiencia en empresa familiar. Me inicié en consultoría de empresa familiar en solitario hace 12 años (sobreviví a la última crisis).
- Me formé como consultor en Nexia y La Universidad Camilo José Cela.
- Posteriormente cursé un master de Terapia Familiar Sistémica (Hospital de Sant Pau y EVNTFS).
- Actualmente somos siete personas en la consultora. (3 abogadas, 2 economistas, 1 ADE, 1 matemático). 108 años de experiencia acumulada en EF.
- Cuatro personas del equipo tienen formación en Terapia familiar sistémica.
- Partenariado con Andersen Tax Legal.
- A finales de 2019 habíamos trabajado con más de 160 familias empresarias en temas de Protocolo, Profesionalización, Órganos de Gobierno, Coaching, mediación y resolución de conflictos.
- Con 20 de estas familias trabajamos recurrentemente (la más antigua desde 2011).
- Cada año un evento con clientes y prospectos.
- Un proyecto de consultoría solidario cada año.
- Activos en web, redes y blog.

EXPOSITORES INVITADOS



Ayudamos a familias empresarias a mantener el éxito a través de las generaciones

Objetivos de la sesión:

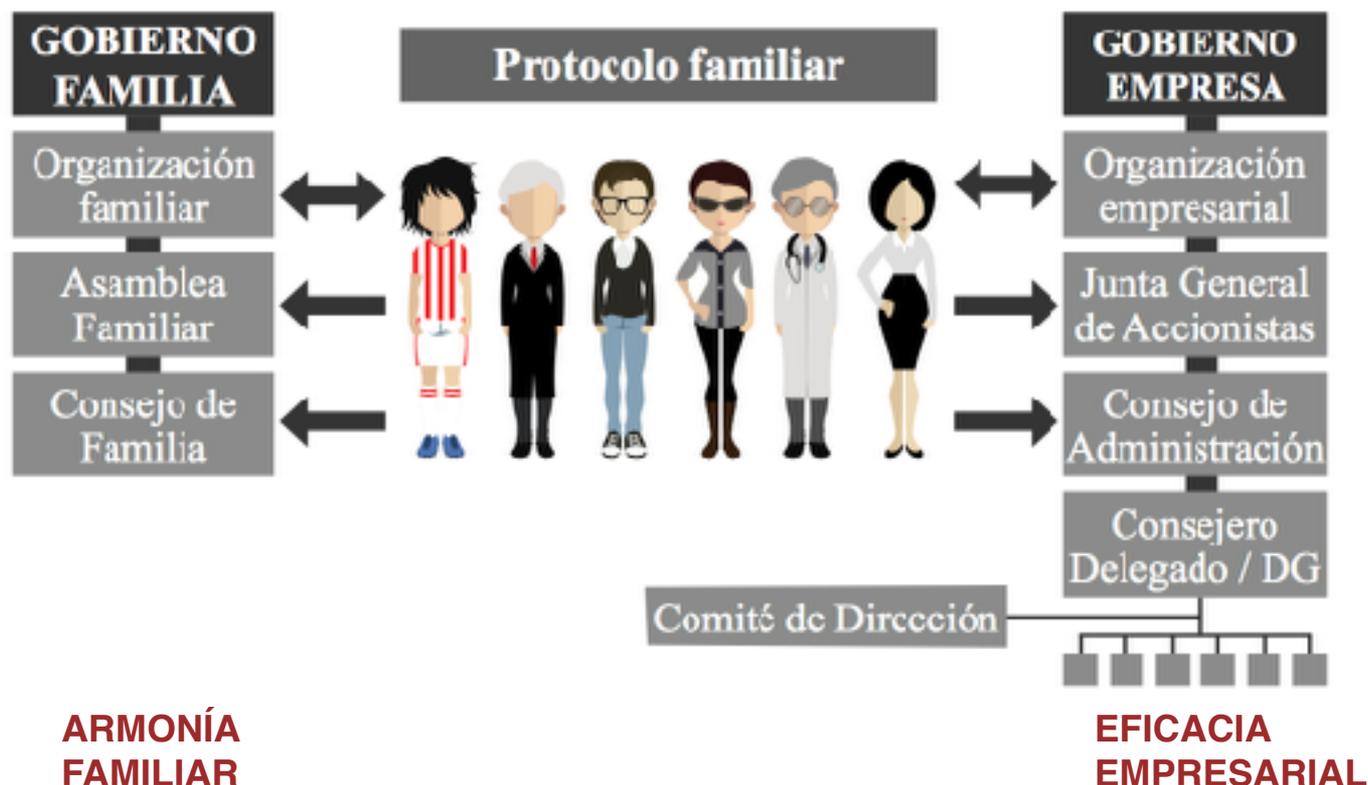
QUE LOS ASISTENTES SALGAN CON TRES IDEAS PRÁCTICAS PARA APLICAR EN SUS PROYECTOS DE ACOMPAÑAMIENTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS.

COMPARTIR Y APRENDER.

HERRAMIENTAS PARA QUE UN CONSEJO DE FAMILIA TRABAJE DE FORMA EFICAZ:

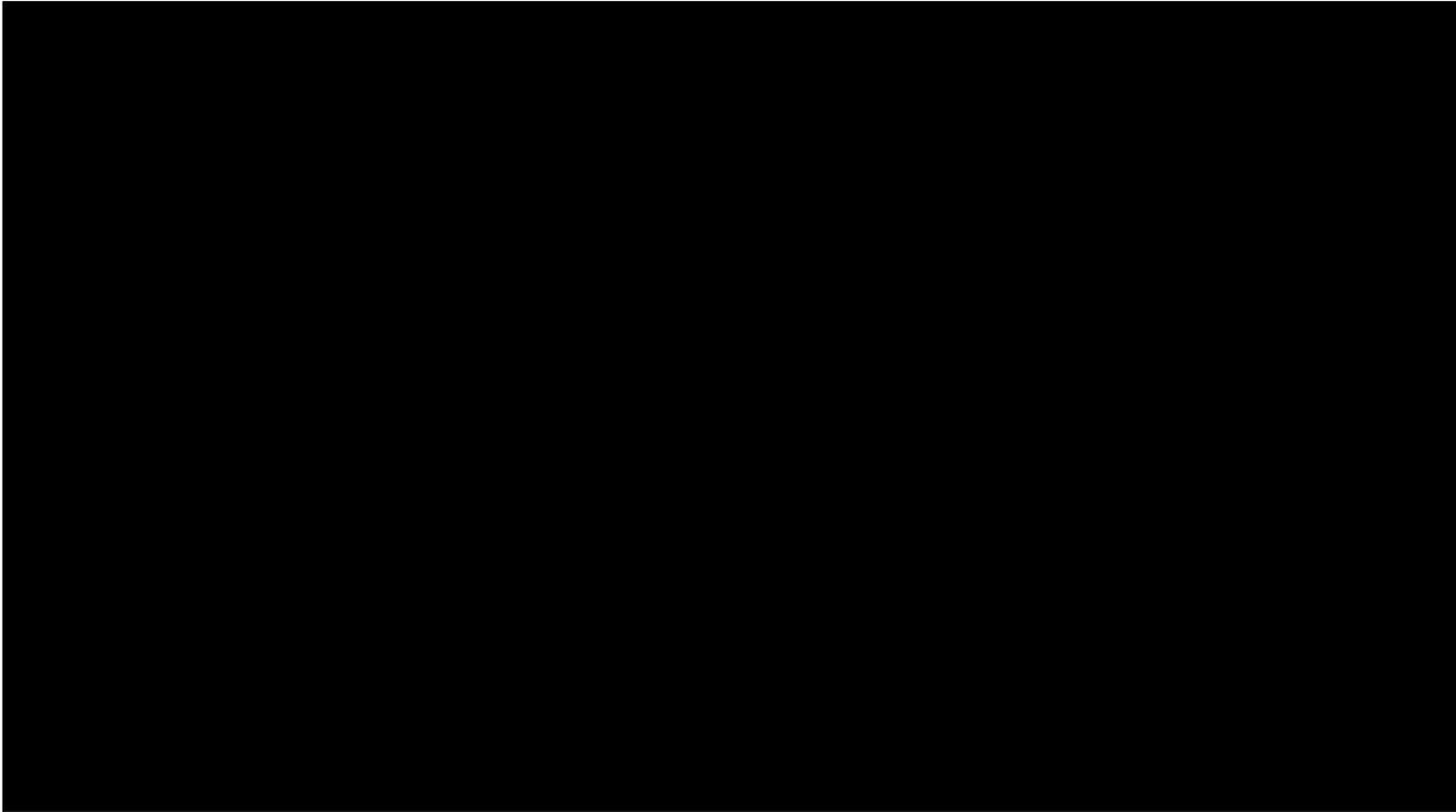
- 1. MAPA DE RIESGOS FAMILIAR**
- 2. CUADRO DE MANDOS FAMILIAR**
- 3. OTRAS HERRAMIENTAS**
 - **Fórmula de la Confianza**
 - **Trabajo Inter-Intrageracional en el CdF**

¿Por qué es importante el Consejo de Familia?



Se resuelven conflictos, se trabaja para salir con una voz única, se vela por la educación de la la propiedad y las futuras generaciones, se mantiene vivo el PF.

¿Cuál es la palabra clave en empresa familiar?



1 El Mapa de Riesgos Familiar



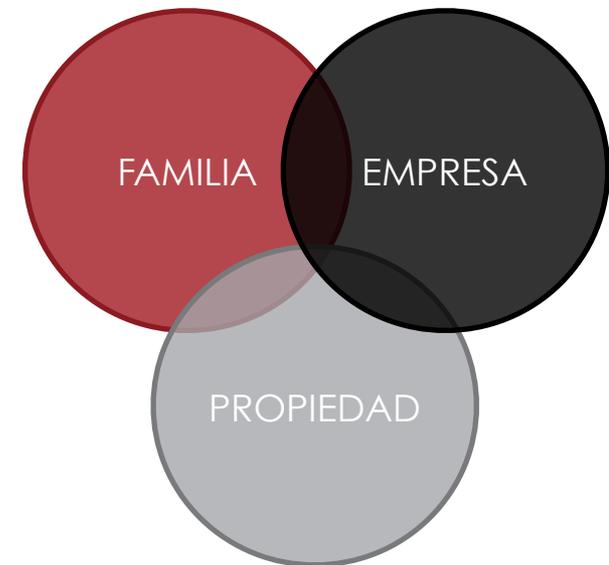
“Los peligros de la vida son infinitos y entre ellos la seguridad.”
Goethe

¿Por qué necesitamos un mapa de riesgos familiar?

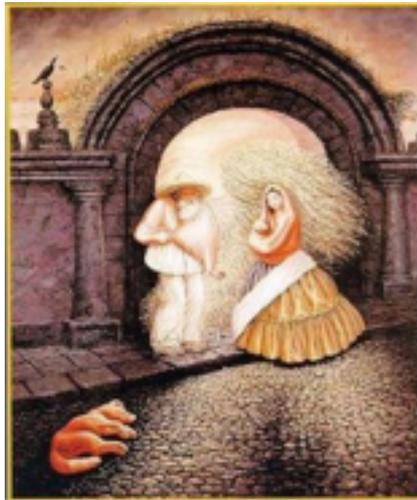
En la empresa familiar, en la que tenemos tres sistemas -familia, empresa y propiedad-, a menudo en tensión, se suelen dar muchos elementos de riesgo que, si no se prevén y se trabaja para eliminarlos o reducirlos, lo normal es que nos acaben estallando en las manos el día menos pensado y con poco margen de reacción.

Construir este esquema y mantenerlo vivo nos servirá como herramienta de trabajo tanto en los órganos de gobierno de empresa como en los de familia.

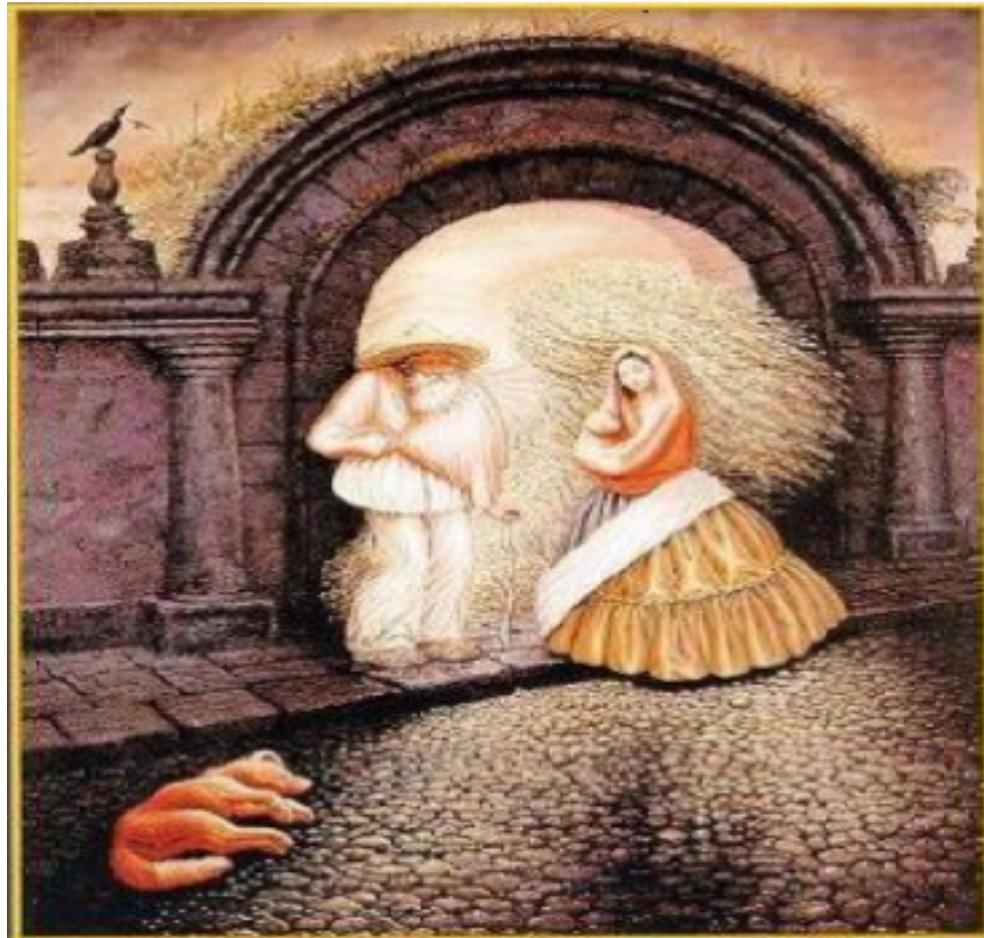
También es una excelente herramienta al inicio de un proceso protocolo familiar para determinar aquellos riesgos que deberán regularse.



¿Qué vemos en la foto?



¿Qué vemos en la foto?



Problemas recurrentes en la gestión de la empresa

1. El éxito
2. Diferencias de visión compartida
3. Repetir el modelo del fundador
4. No tener un plan estratégico (documento estratégico)
5. El modelo de negocio es obsoleto
6. Falta de profesionalización
7. Falta de diferenciación estructural
8. No trabajar el valor percibido
9. Pérdida del espíritu emprendedor
10. Problemas de comunicación
11. ...

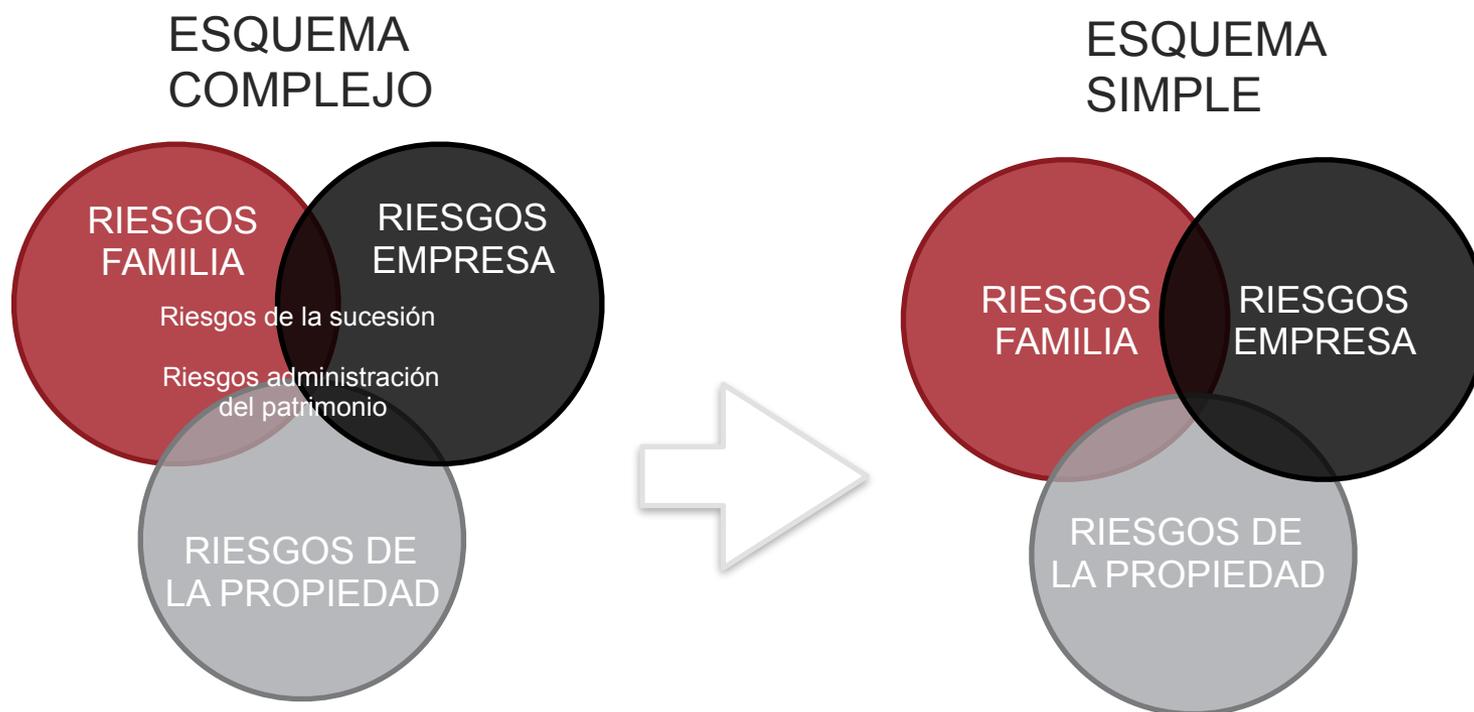


Problemas recurrentes en las relaciones familia-empresa-propiedad

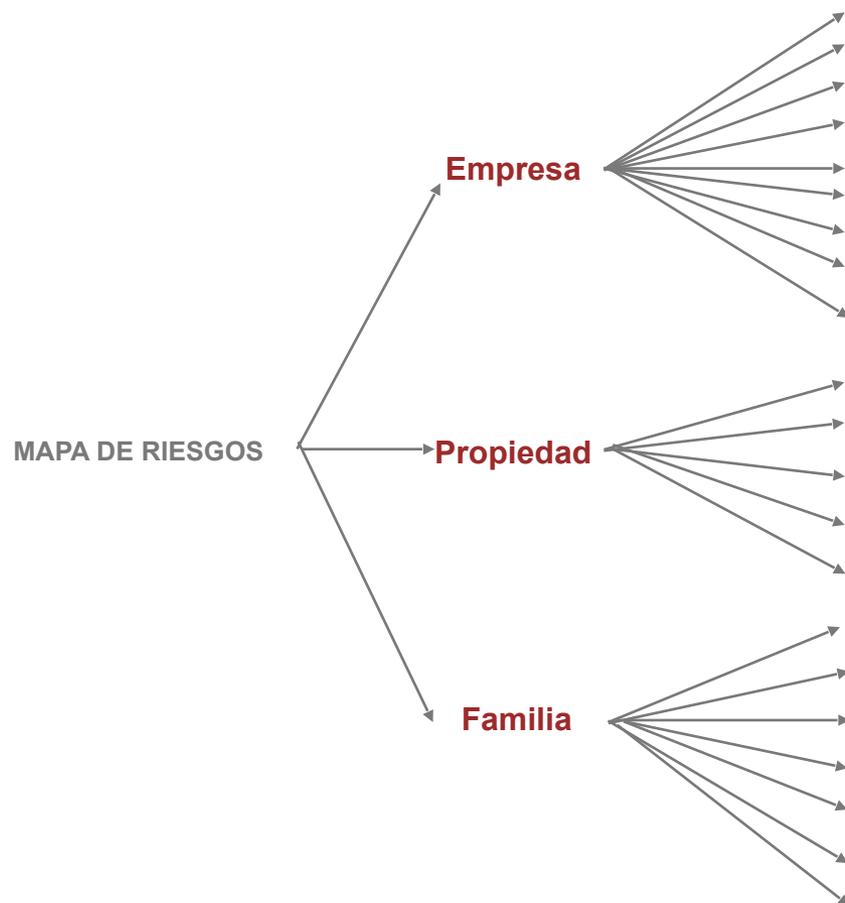
1. Diferencias de visión compartida (como socios)
2. Falta de unidad familiar
3. Compromiso
4. Confundir remuneración trabajador / propietario
5. Trabajo intergeneracional
6. Trabajo en equipo entre hermanos
7. Trabajo en equipo entre primos
8. Nepotismo
9. Ausencia o uso inadecuado de los órganos de gobierno
10. Los familiares políticos y familia extensa
11. ...



El origen del El Mapa de Riesgos Familiar



¿Cómo se construye El Mapa de Riesgos Familiar?

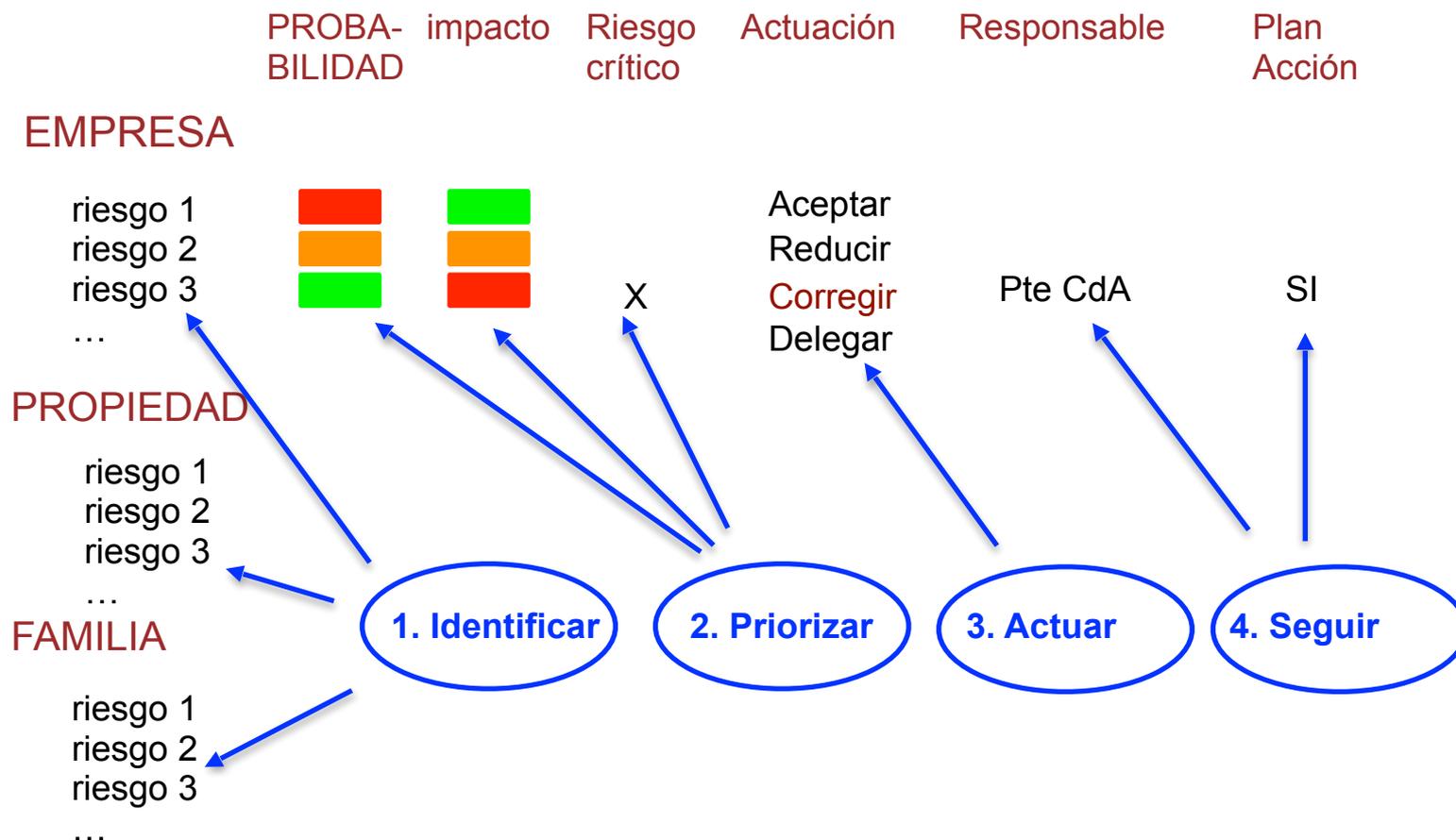


¿Cómo se construye El Mapa de Riesgos Familiar?



CADA FAMILIA EMPRESARIA TIENE EL SUYO!!!

¿Cómo se construye El Mapa de Riesgos Familiar?



2 El Cuadro de Mandos Familiar (CMF)



“Si no sabes donde vas, acabarás en otra parte.”
Laurence J. Peter (1919-1990) Pensador y escritor canadiense

¿Ventajas de disponer de un Cuadro de Mandos Familiar (CMF)?

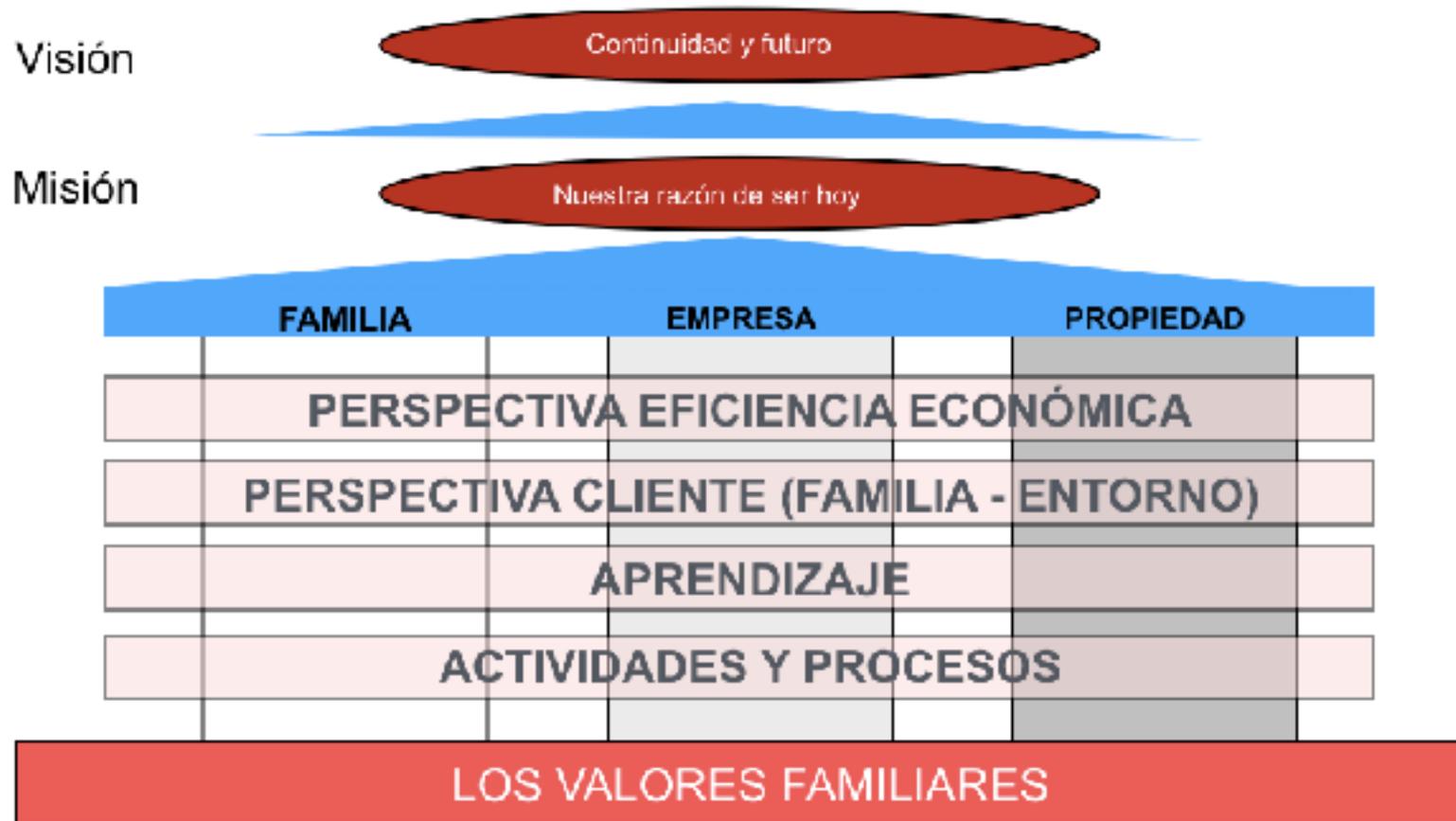
- Centra la Reflexión estratégica Familiar.
- Ayuda a alinear la estrategia familiar y la empresarial.
- Es de mayor simplicidad que la mayoría de reportes empresariales, lo que facilita el seguimiento de la familia empresaria, indistintamente cual sea su rol.
- Ayuda a la profesionalización de la familia empresaria y a que ésta, actúe como Accionista Responsable.
- ¿y no nos serviría el Cuadro de Mando Empresarial? La respuesta es NO, posiblemente muchos accionistas y/o futuros accionistas no lo entenderán.

¿Cómo se construye un Cuadro de Mandos Familiar?

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA FAMILIAR



¿Cómo se construye un Cuadro de Mandos Familiar?



MISIÓN

VISIÓN

Nuestros objetivos	1	PERSPECTIVA FINANCIERA	?	?	?
	2	PERSPECTIVA CLIENTE (familia-entorno)	?	?	?
	3	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	?	?	?
		ACTIVIDADES Y PROCESOS	?	?	?
		FAMILIA	EMPRESA	PROPIEDAD	

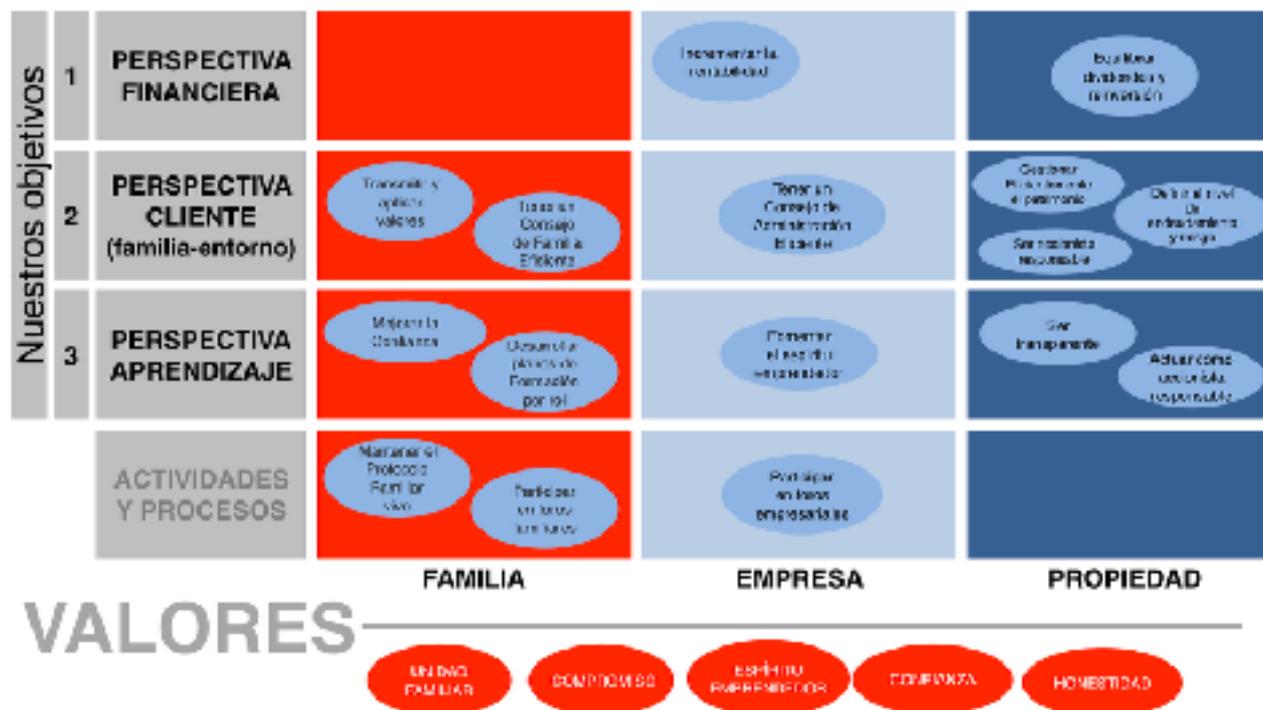
VALORES



¿Cómo se construye un Cuadro de Mandos Familiar?

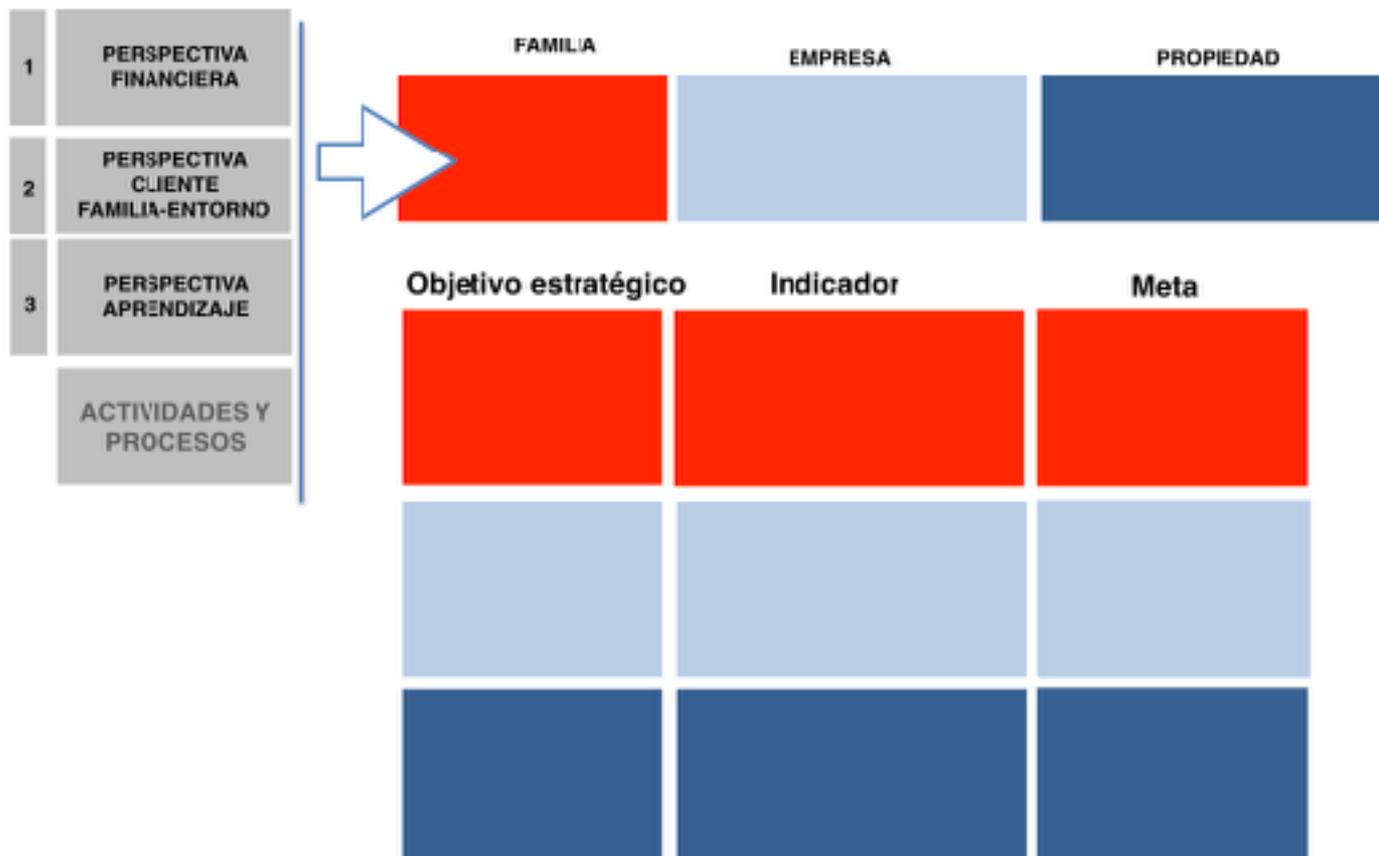
MISIÓN Incrementar el patrimonio familiar sin que se vea afectada la unión familiar

VISIÓN Asegurar el relevo generacional y la profesionalización de la familia empresaria



A partir de una Reflexión Estratégica Familiar se establecen/validan valores, misión y visión y los Objetivos Estratégicos de la familia empresaria para las cuatro áreas

¿Cómo se construye un Cuadro de Mandos Familiar?

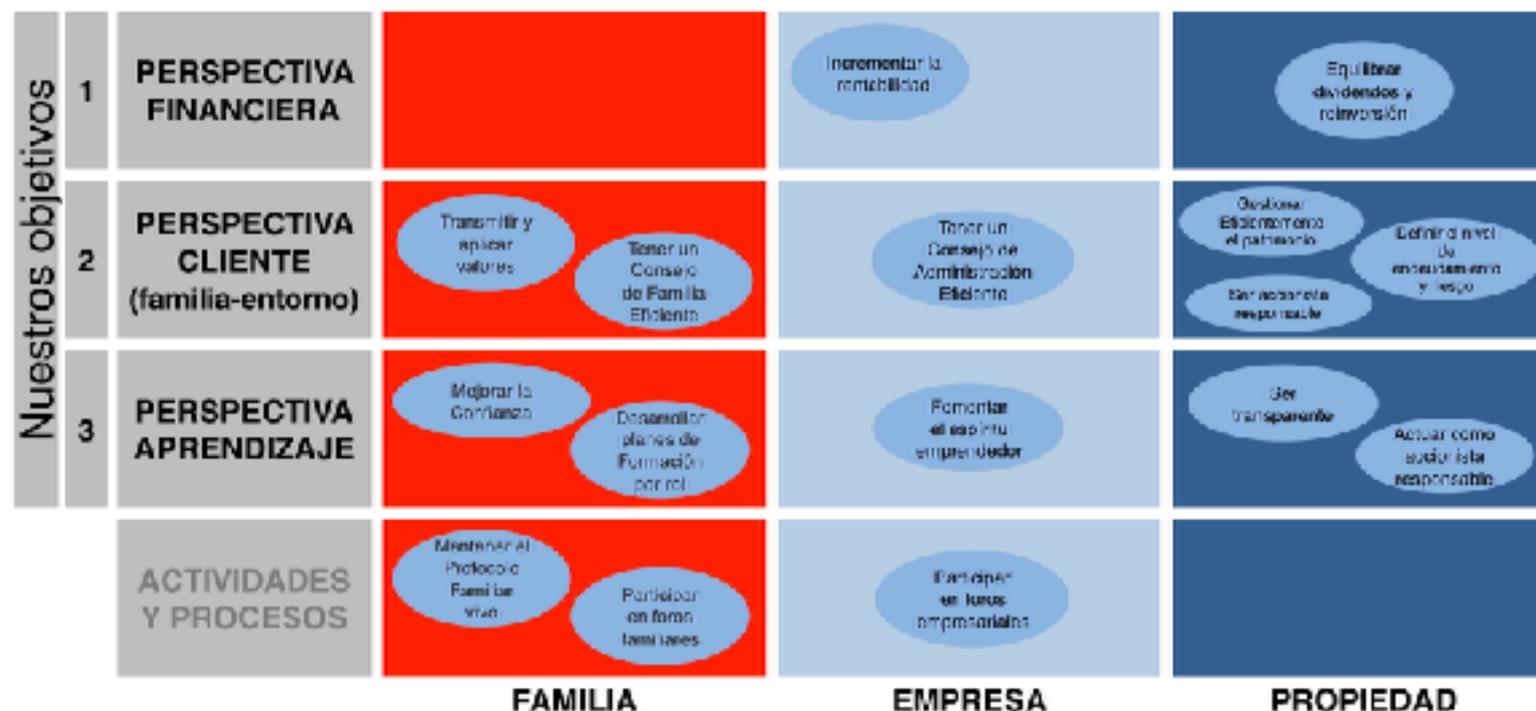


Hay que desarrollar indicadores y metas para los objetivos de las cuatro áreas

Un ejemplo real

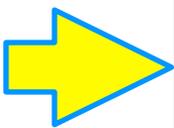
MISIÓN Incrementar el patrimonio familiar sin que se vea afectada la unión familiar

VISIÓN Asegurar el relevo generacional y la profesionalización de la familia empresaria



VALORES



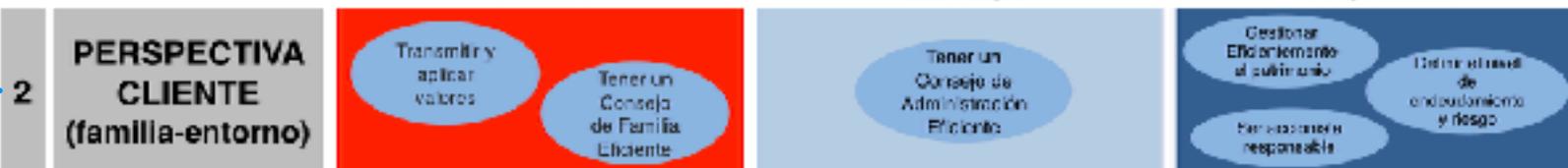
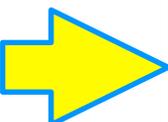


	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Actualización
EMPRESA	Incrementar la rentabilidad	1- Retorno sobre fondos propios >20%	Se evaluará en el 1er CdF del año	
PROPIEDAD	Equilibrar dividendos y reinversión	1- Tope máximo anual de reparto de dividendos.	1- Máx. 20% s/bº neto.	

FAMILIA

EMPRESA

PROPIEDAD



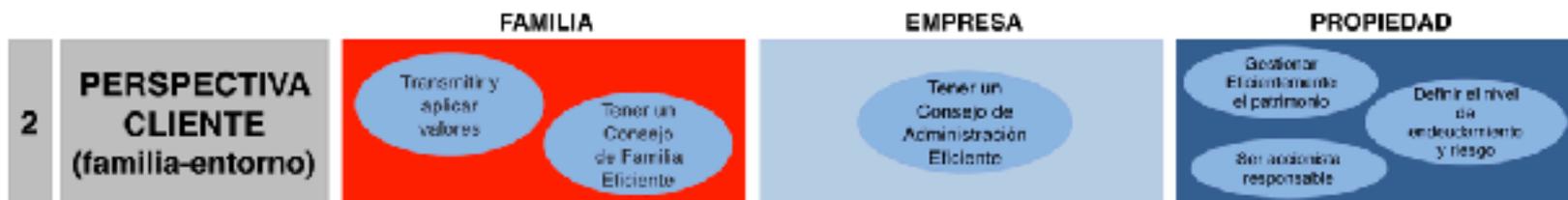
Objetivo estratégico

Indicador

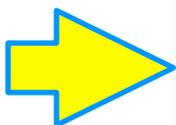
Meta

Actualización

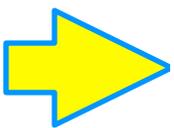
	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Actualización
FAMILIA	Transmitir y Aplicar los Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinamizar un valor en cada Asamblea Familiar 2. Validar la Misión/Visión/Valores. 3. Visionado de una película para mantener vivos los valores y ver su evolución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Una vez al año (AF). 2- Una vez al año, en la Reflexión Estratégica Familiar. 3- Dos veces al año. 	
FAMILIA	Tener un Consejo de Familia eficiente	<ol style="list-style-type: none"> 1-Elaborar cuestionario evaluación de consejeros. 2-Comisiones: Definir comisiones Consejo de familia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.En el primer Consejo del año y obtener un resultado mayor a 7,5 en la evaluación. 2- Definidas en tercer trimestre 	
EMPRESA	Tener un Consejo Administración eficiente	<ol style="list-style-type: none"> 1-Completar 2-Completar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completar 2. Completar 	



	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Actualización
PROPIEDAD	Gestionar eficientemente el patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> 1- Completar 2- Completar 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Completar 2- Completar 	
PROPIEDAD	Definir el nivel de endeudamiento y riesgo	<ul style="list-style-type: none"> 1- Completar 2- Completar 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Completar 2- Completar 	
PROPIEDAD	Ser accionista responsable	1. Elaborar cuestionario de autoevaluación como Accionista Responsable.	1. En el primer Consejo de Familia del año y obtener un resultado mayor a 8 en la evaluación.	



	Obj. estratégico	Indicador	Meta	Actualización
FAMILIA	Mejorar la confianza	1- Nº Consejos de Familia . 2- Asamblea Familiar . 3- Proyecto común 3ª Generación 4- Procedimientos de resolución de conflictos.	1- Mínimo de dos al año . 2- Una al año . 3- Ver el resultado en dos años. 4- Crearlo en 2020.	
FAMILIA	Desarrollar planes de formación por rol	1.- Completar 2.- Completar	1.- Completar 2.- Completar	
EMPRESA	Fomentar espíritu Emprendedor	1- Completar 2.-Completar	1.- Completar 2.- Completar	
PROPIEDAD	Ser transparente	1- Completar 2- Completar 3- Completar	1- Completar 2- Completar 3- Completar	
PROPIEDAD	Actuar como accionista responsable	1.- Completar 2.- Completar	1.- Completar 2.- Completar	



	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Actualización
FAMILIA	Mantener el Protocolo Familiar vivo	<ul style="list-style-type: none"> 1- Confirmar su vigencia. 2- Revisión del contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Una vez al año en la comisión de seguimiento del Protocolo. 2- Una vez cada 5 años en el CF. 	
FAMILIA	Participar en foros familiares	Acudiendo a encuentros diversos	Mínimo una vez al trimestre.	
EMPRESA	Participar en foros empresariales	Acudiendo a encuentros diversos.	Mínimo una vez al trimestre	

3 Otras Herramientas:

La gestión de La Confianza

El trabajo intergeneracional

3.1. Confianza y familia empresaria

- La base de la comunicación es la confianza.
- No hay que confundir problemas de comunicación con problemas de confianza.
- Tiene un componente bidireccional, se da pero también se tiene que ganar.
- La fórmula de la confianza es:

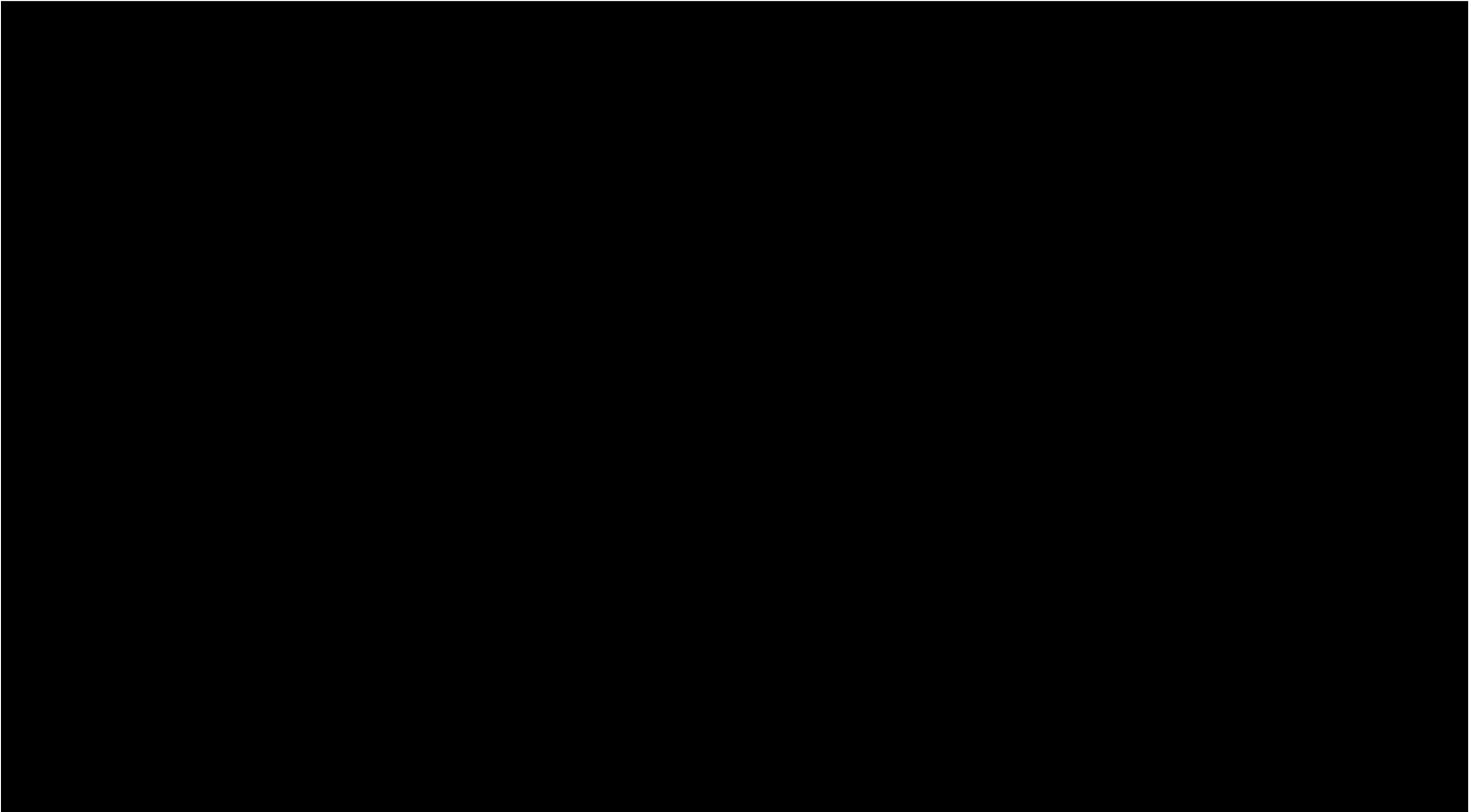
$$\text{CONFIANZA} = \frac{\text{Credibilidad} \times \text{Fiabilidad} \times \text{Empatía}}{\text{Interés propio}}$$

Origen de la fórmula “The Trusted Advisor”, David H. Maister.

En la fórmula original, se utilizaba “Intimidad en lugar de empatía”.

- Cuanto mayor es el egocentrismo, menor espacio damos a que la confianza esté presente en nuestras relaciones de empresa y con familiares.
- Los equipos de alto rendimiento tienen un fuerte nivel de confianza.
- Hay que aprovechar los Consejos de Familia y las comisiones delegadas para construir confianza.
- En caso de conflicto, el coaching puede ser de gran ayuda.

Vídeo “generar confianza”



3.2. El trabajo intergeneracional

TAXONOMÍA DE GENERACIONES

NOMBRE DE LA GENERACIÓN	MARCO TEMPORAL EN ESPAÑA	POBLACIÓN DE LAS GENERACIONES *	CIRCUNSTANCIA HISTÓRICA	RASGO CARACTERÍSTICO
Generación Z	1994 - 2010	7.800.000	Expansión masiva de internet	 Irreverencia
Generación Y <i>millennials</i>	1981 - 1993	7.200.000	Inicio de la digitalización	 Frustración
Generación X	1969 - 1980	9.300.000	Crisis del 73 y transición española	 Obsesión por el éxito
<i>Baby Boom</i>	1949 - 1968	12.200.000	Paz y explosión demográfica	 Ambición
<i>Silent Generation</i> Los niños de la posguerra	1930 - 1948	6.300.000	Conflictos bélicos	 Austeridad

LA VANGUARDIA

* Datos correspondientes a la población residente en España. Fuente: INE, 2015.

- Tres generaciones familiares pero muchas veces cuatro y cinco de reales

Vídeo “generaciones y trabajo”



Facilitadores del trabajo intergeneracional

- El mentoring directo e inverso
- EL DISC para construir equipos de alto rendimiento inter e intrageneracional, mejorando la comunicación. (las personas decodificamos el mismo mensaje de forma diferente en función de nuestro patrón conductual).
- Gestión de la la confianza inter e intrageneracional (Comisiones o Equipos Trabajo).

DISC



DISC

La reacción de 4 trabajadores si un viernes por la mañana su jefe les dice:
“Esta tarde a las 18h pasa por mi despacho que hemos de hablar de un tema”.

DOMINANTE (AS): Por fin me llegó el ascenso!!!

INFLUYENTE (LAT): Por fin mi jefe me invita el fin de semana.

CONCIENZUDO (GER): ¿Me habré equivocado en el informe que le entregue?.

ESTABLE (AS): Me echan!!!

SI CADA PERSONA NECESITA EL MENSAJE DECODIFICADO EN FUNCIÓN DE SU PATRÓN, EN EMPRESA FAMILIAR ES TODAVÍA ES MÁS IMPORTANTE!!!

MUCHAS GRACIAS

