

SEGUNDO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



INSTITUTO ARGENTINO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Colabora:



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica

Buenos Aires, 18 de marzo de 2013

Miembro del Equipo Docente



Natalia Christensen Zaracho

Consultora de Familias Empresarias. Soluciones EFFE
Directora de Capacitación y editorial web del IADEF
Directora de Formación y Web de Fundación Nexia

Email: natalia@solucioneseffe.com

Institucional: info@iade.org

natalia@laempresafamiliar.com

Celular: 0223 156346837

Skype: [nataliachristensen1](https://www.skype.com/people/nataliachristensen1)

Primer Seminario Internacional para Consultores de Empresa Familiar:



Segundo Seminario Internacional para Consultores de Empresa Familiar:

- Reunirnos, generar red, hacer nuestro propio network
- Dar & Adquirir - > Compartir conocimientos, experiencias, dinámicas y procesos
- Analizar, debatir, proponer tendencias y fundamentos para
 - el desarrollo de la familia empresaria
 - la planificación de la sucesión,
 - el protocolo familiar,
 - los órganos de gobierno,
 - la profesionalización,
 - los aspectos comunicativos y relacionales
 - los aspectos jurídicos

Cronograma

Segundo Seminario

Apertura y presentaciones. Introducción al Seminario.

La Consultoría de la Empresa Familiar. Modelos más reconocidos y los grandes temas de la disciplina de Empresa Familiar

Característica de la Generación actual de Consultores de Empresa Familiar. Servicios de Cohesión familiar como clave de continuidad

La transformación de Empresa Familiar a Familia Empresaria liderada por la siguiente generación. La importancia del Capital Humano e Intelectual de la Familia Empresaria. Adicciones en la Empresa Familiar

Fideicomiso. Family Office. El impacto del nuevo Código Civil y Comercial en el segmento de la Empresa Familiar y para propietarios actuales y futuros

Transferencia de primera a segunda generación. Cambio Generacional.

EL mercado de la consultoria de Empresa Familiar. Los servicios más habituales y sus características

El Directorio de la Empresa Familiar. Competencias y Capacidades de los Socios.

Ejercicio Final del Seminario (a distancia).

Conceptos, estudios y modelos teóricos de la Empresa Familiar

EMPRESA FAMILIAR

ENCUESTAS/ESTUDIOS/INFORMES.

MODELO DE BARBARA MURRAY

MODELO DE JOSE JAVIER RODRIGUEZ ALCAIDE · CATEDRA PRASA

MODELO DE ALBERTO GIMENO & CIA · FBK · CATEDRA ESADE

Definición de empresa familiar:

- Los primeros trabajos en los que se plantea la empresa familiar como aquella empresa que tiene unas características específicas por el hecho de ser familiar, datan de la década de **1960** y primeros años de la década de 1970.
- De hecho hay diversas definiciones, y en este sentido Habbershon y Williams (1999) han encontrado **44** distintas en la literatura sobre la materia.
- Existe variedad, tal vez, debido a la relativa juventud de la disciplina pero también porque es una temática abordada desde la perspectiva de diferentes disciplinas.
- En el año 2008 el GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises) ha elaborado una definición para la Unión Europea.
<http://www.efb-geef.eu>

- Autores han propuesto definiciones basadas en múltiples criterios:
 - Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias”. (Stern, 1966).
 - “Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad”. (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988).
 - “Una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por una única familia”.(Barry, 1989).
 - “Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia”. (Bork, 1986)

- “La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”. (Ward, 1989).
- “Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración”. (Handler, 1989).
- “Una empresa es la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”. (Gallo y Sveen, 1991).

Empresa Familiar. Definición según GEEF

Una compañía, **tenga el tamaño que tenga**, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son **propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía**, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de **los votos** puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente **participa en la gestión o gobierno** de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes **poseen el 25%** de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. *

*Nota aclaratoria:

Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Definición de empresa familiar:

Una empresa, **tenga el tamaño que tenga**, es empresa familiar si:

1. La familia comparte el **control accionario** y el gobierno de la empresa, siendo habitual, pero no imprescindible, la implicación de algún miembro de la familia en **la gestión**.
2. La familia comparte un legado familiar y una empresa que forman parte esencial de la **identidad de sus miembros**.
3. En la familia existe un **deseo y voluntad de continuidad** que se manifiesta en la transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.

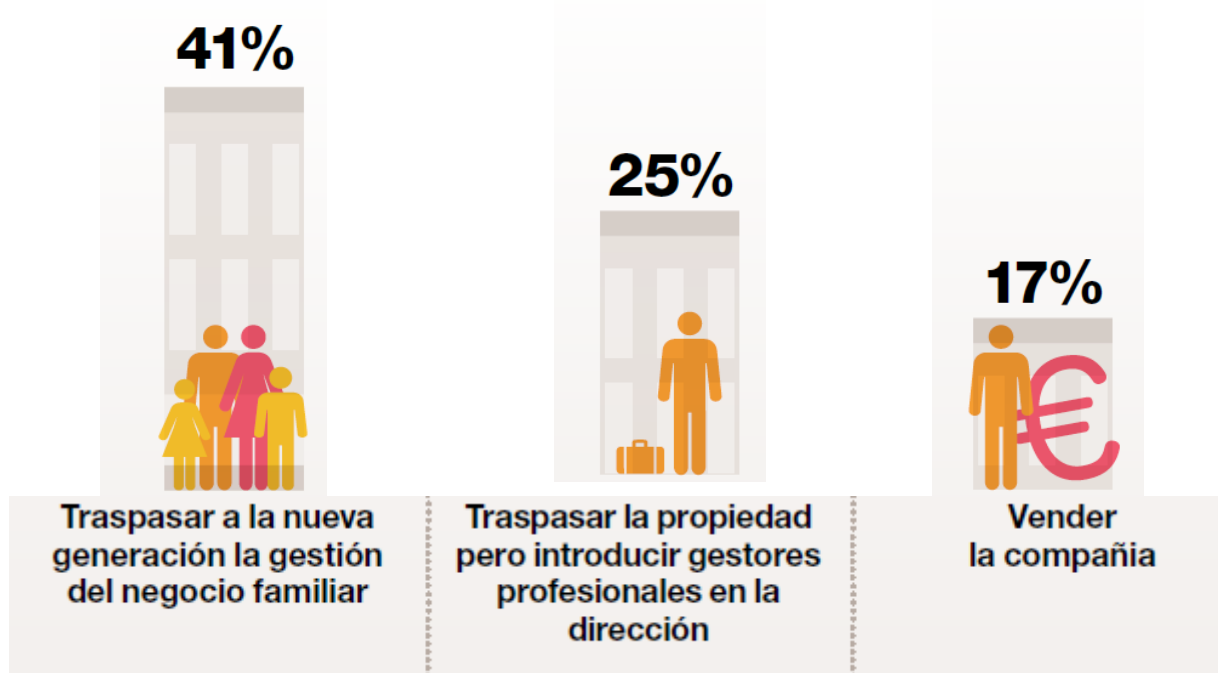


Prof. Natalia Christensen ®

ENCUESTA ANUAL 2012. PWC.

1952 Familias Empresarias fueron entrevistadas en 28 países

La evolución de la situación económica, la globalización, la innovación, la batalla por el talento y la sucesión serán los principales desafíos para las compañías familiares en los próximos años.



KPMG Family Australia Business Survey, 2011.

658 Familias Empresarias de Australia

Cuestiones de importancia para la empresa familiar

- Mantener el control de la empresa familiar
- Preocupación por el equilibrio entre los intereses familiares y los comerciales
- La preparación y la formación de un sucesor antes de que la sucesión tenga lugar realmente
- El mantenimiento de un papel para el miembro senior de la familia
- Selección de un sucesor
- Informar a la familia de temas de negocios
- La compensación de los miembros de la familia que trabajan en la Empresa Familiar
- La resolución de conflictos entre los miembros de la familia
- Formalización de las funciones de la familia
- El establecimiento de una constitución familiar o código de conducta
- Selección de los miembros de la familia para las posiciones/cargos
- Distribución de la propiedad entre los miembros de la familia
- La creación de una fundación familiar
- La equidad entre los miembros de la familia
- La rivalidad entre los miembros de la familia
- Hacer frente a la rivalidad entre los posibles sucesores de la familia
- Compra de miembros de la familia a quienes no participan en el negocio

KPMG Family Australia Business Survey, 2011.

658 Familias Empresarias de Australia

Las principales causas reportadas de conflictos en las empresas familiares

- Estrategia de futuro de la empresa
- Competencia de los miembros de la familia trabajando en el negocio
- Sucesión
- La falta de comunicación entre miembro de la familia
- Remuneración
- Rivalidad entre Hermano
- Las decisiones sobre el empleo de los miembros de la familia
- Política de dividendos
- Rivalidad intergeneracional
- Aspectos legales
- La falta de liquidez de las acciones



KPMG Family Australia Business Survey, 2011.

658 Familias Empresarias de Australia

Los mecanismos utilizados para resolver los conflictos de empresas familiares

- No existen mecanismos formales 31,5
- Directorio (Consejo de Administración) 16
- Consejo de la Familia 16
- Acuerdo de Accionistas 8
- Mediación 8
- Evaluaciones formales de desempeño 6.5
- Protocolo Familiar 5



KPMG Family Australia Business Survey, 2011.

658 Familias Empresarias de Australia

Cuestiones que afectan el proceso de sucesión.

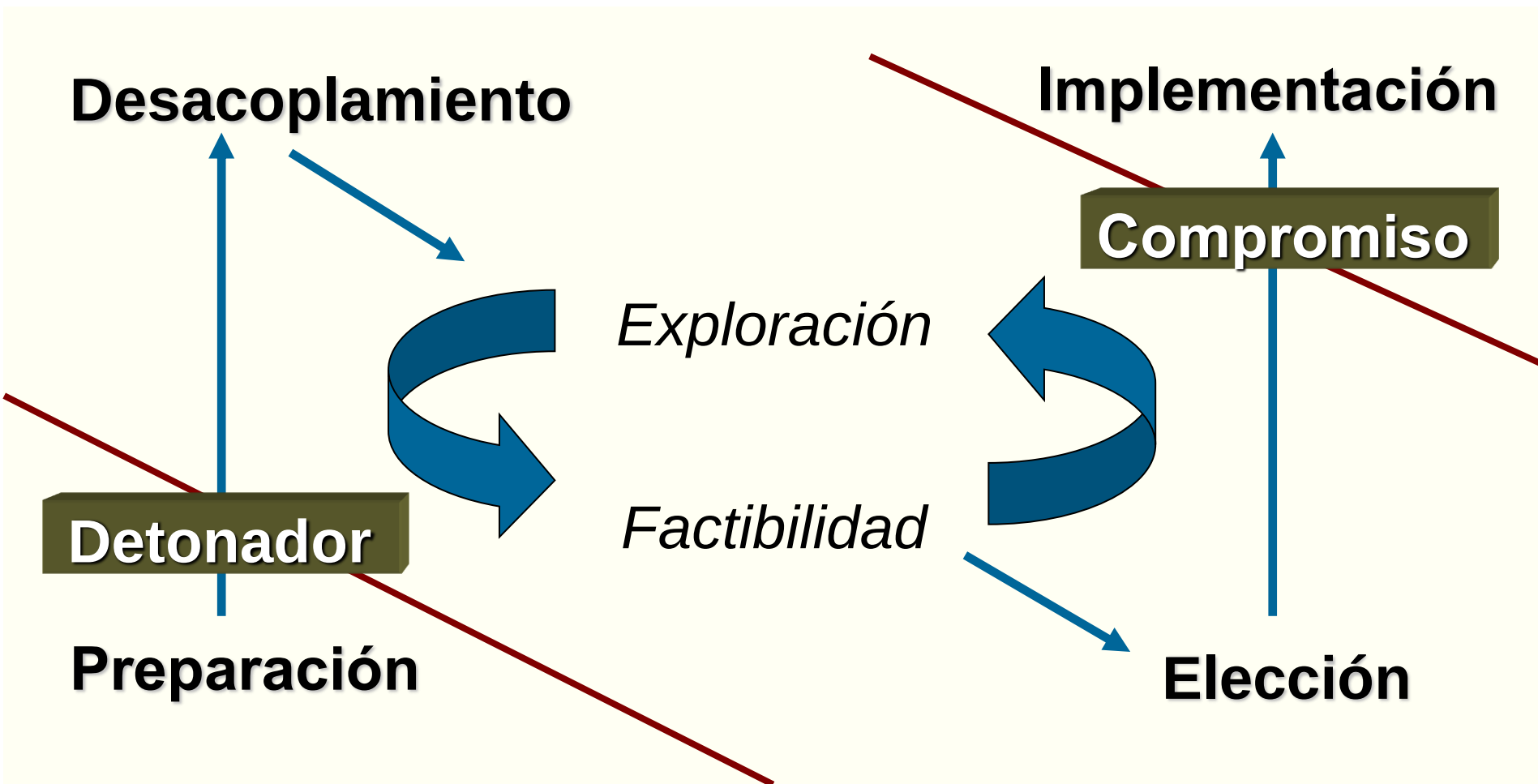
- La capacidad de generar ingresos financieros suficientes
- La capacidad financiera de la persona que se retira
- Los niveles de confianza para con las habilidades del posible sucesor
- El nivel de interés de los potenciales sucesores en la empresa
- Las motivaciones de los posibles sucesores
- La voluntad de dejar la empresa familiar
- Valoración justa de los trabajos
- Las preocupaciones sobre quien planea su retiro
- Los requisitos legales del proceso de sucesión
- El impacto de la crisis



Aspectos diferenciales de las Empresas Familiares de mayor éxito.

	Las empresas de mayor éxito	No hay diferencias
Propiedad y dirección	· Mujeres gerente · Consejo de Administración · Consejo de Familia	· Generación al frente · Edad y formación del gerente · Presencia familiar en dirección
Características estructurales	· Crecimiento de las ventas	· Tamaño · Sector · Antigüedad
Planteamientos de gestión	· Estrategia exploradora · Diferenciación como razón de internacionalización · Competencia en la selección y promoción · Adecuación a cultura familiar en selección y promoción · Menor recurso a financiación ajena · Mayores esfuerzos en definición de cultura organizativa · Mayor uso de tecnologías de la información · Mayor esfuerzo y resultados de innovación	· Tipo de estructura organizativa · Nivel de internacionalización · Prácticas retributivas

Modelo de Barbara Murray



Modelo de Barbara Murray

Los seis componentes de las transiciones

1. La acumulación continua de presiones evolutivas
2. El detonante
3. El desacoplamiento
4. La exploración de alternativas (análisis de factibilidad)
5. La elección
6. El compromiso con la nueva estructura

La primera es una característica del momento intertransicional que lleva al sistema hacia la transición; las cinco etapas restantes están en la transición misma.

Modelo de Barbara Murray

Presiones evolutivas

- Presiones temporales
 - Envejecimiento
 - Cambios psicológicos y familiares
- Presiones del entorno
 - Cambio económico o político

Detonantes de la transición

- Detonantes temporales
 - Edad obligatoria de jubilación
 - Fechas establecidas por obligación legal
- Detonantes del entorno
 - Acontecimientos económicos o políticos
 - Incidentes no previstos

Modelo de Barbara Murray

Presiones evolutivas

- Presiones temporales
 - Envejecimiento
 - Cambios psicológicos y familiares
- Presiones del entorno
 - Cambio económico o político

Detonantes de la transición

- Detonantes temporales
 - Edad obligatoria de jubilación
 - Fechas establecidas por obligación legal
- Detonantes del entorno
 - Acontecimientos económicos o políticos
 - Incidentes no previstos

Modelo de José Javier Rodríguez Alcaide

El consejero en la empresa familiar: teoría y praxis

Entenderemos por consejero aquella persona que trabaja conjuntamente con los miembros de la familia empresaria-organización **para encarar situaciones**, es la persona que **ayuda a la familia a entender el sistema de modo holístico** (familia-propiedad-empresa), **su dinámica y el modo de diseñar soluciones** para adaptarse al entorno.

Las soluciones surgen de la dinámica de la familia-organización por interacción con el consejero. Esta persona puede centrarse en procesos concretos o mucho mejor en el funcionamiento interactivo de los subsistemas familia-propiedad-empresa de modo integrado, micro y macroanalíticamente, **con conocimiento de las dinámicas familiares, desafíos emocionales y laborales**, (Bork, et al., 1997).

Modelo de José Javier Rodríguez Alcaide

El consejero en la empresa familiar: teoría y praxis

1^aFASE

Introducción a la teoría y praxis de la EF

2^aFASE

Genograma Familiar, Diseño de Organización Empresaria, Cuestionarios individuales (Clima Familiar, Distancia Cognitiva, Inteligencia relacional)

3^aFASE

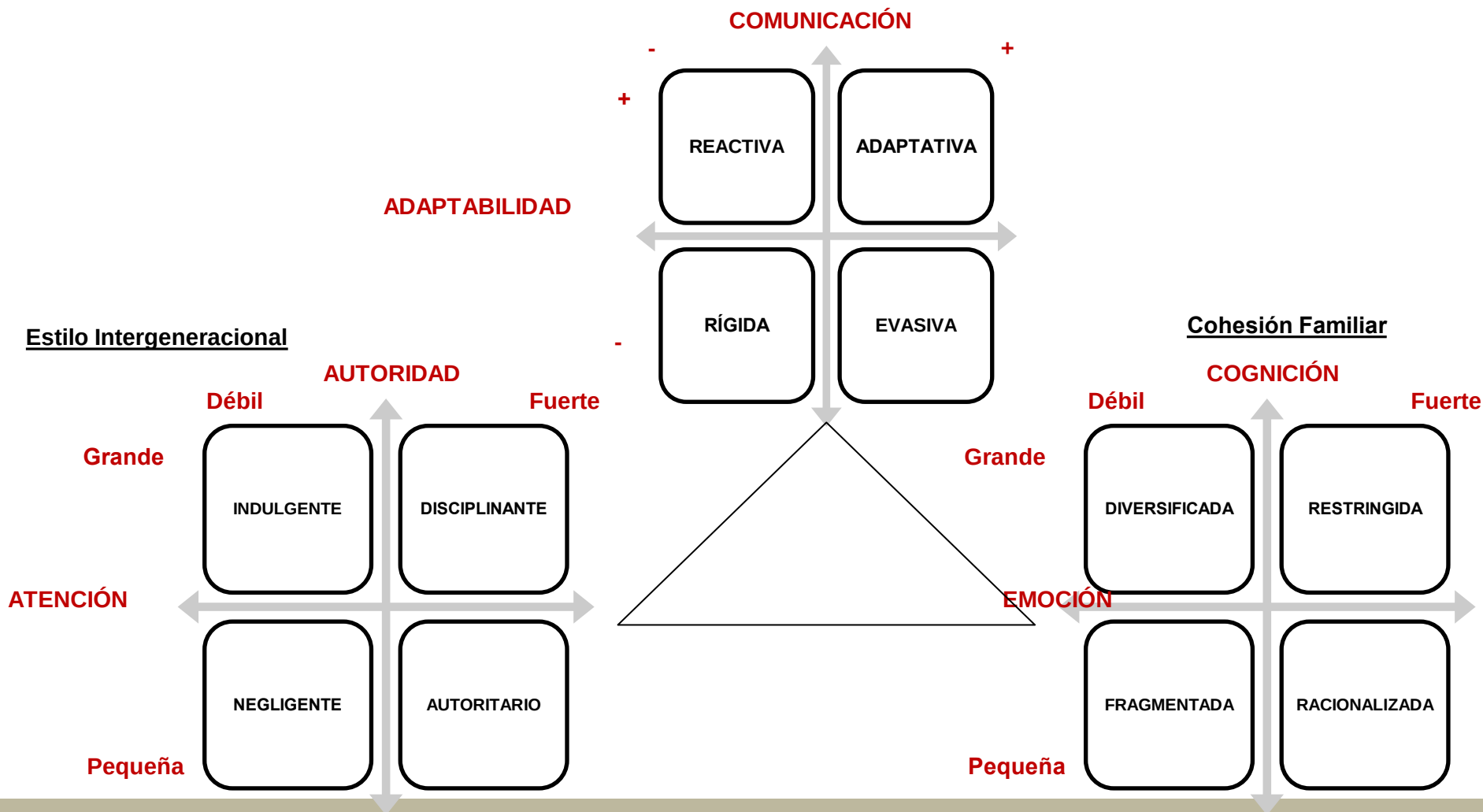
Entrevistas y reuniones (individuales, en diadas, en triadas o toda la flia para proponer pactos)

4^aFASE

Firma de pactos o aborto del proceso

Modelo de José Javier Rodríguez Alcaide

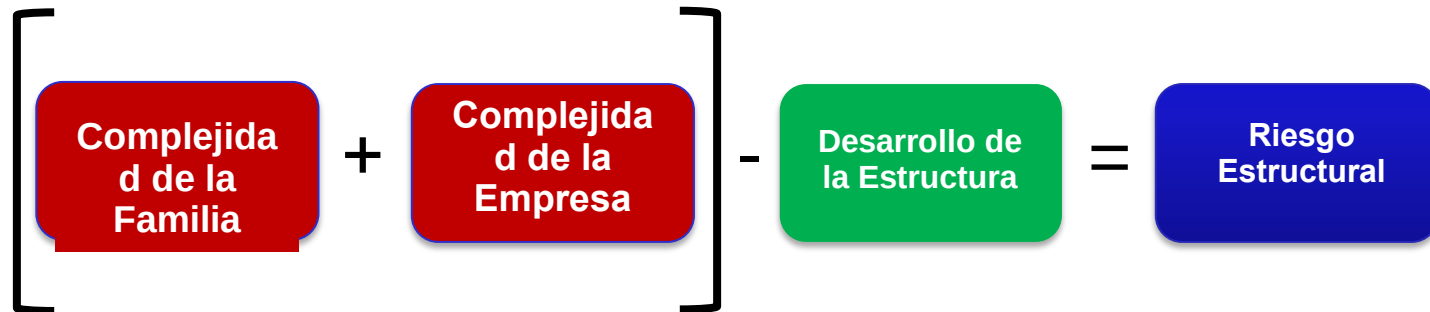
El triángulo climático de la Empresa Familiar



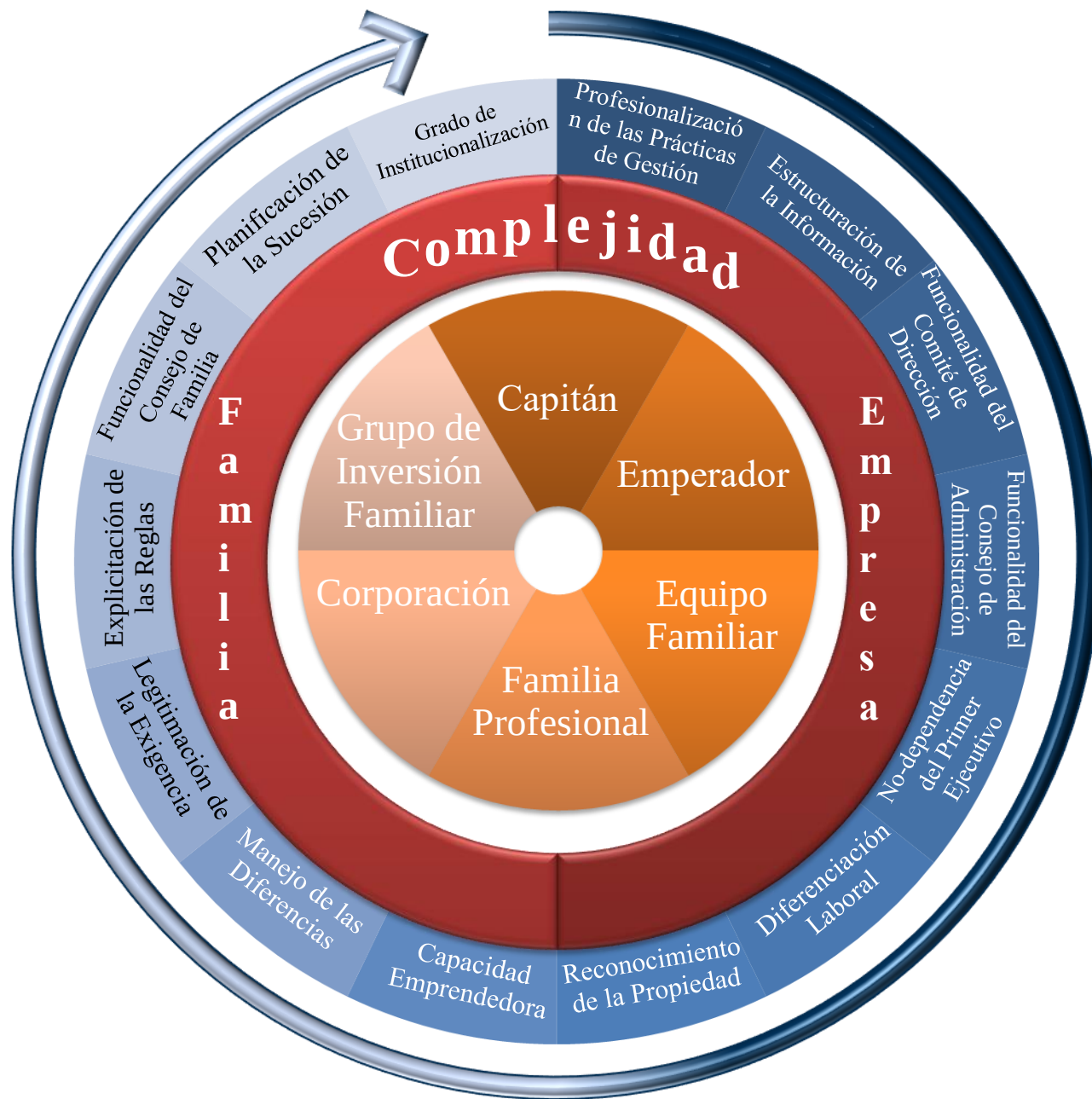
Modelo de Alberto Gimeno, GB y JCC

El riesgo estructural y Modelos de Empresas Familiares

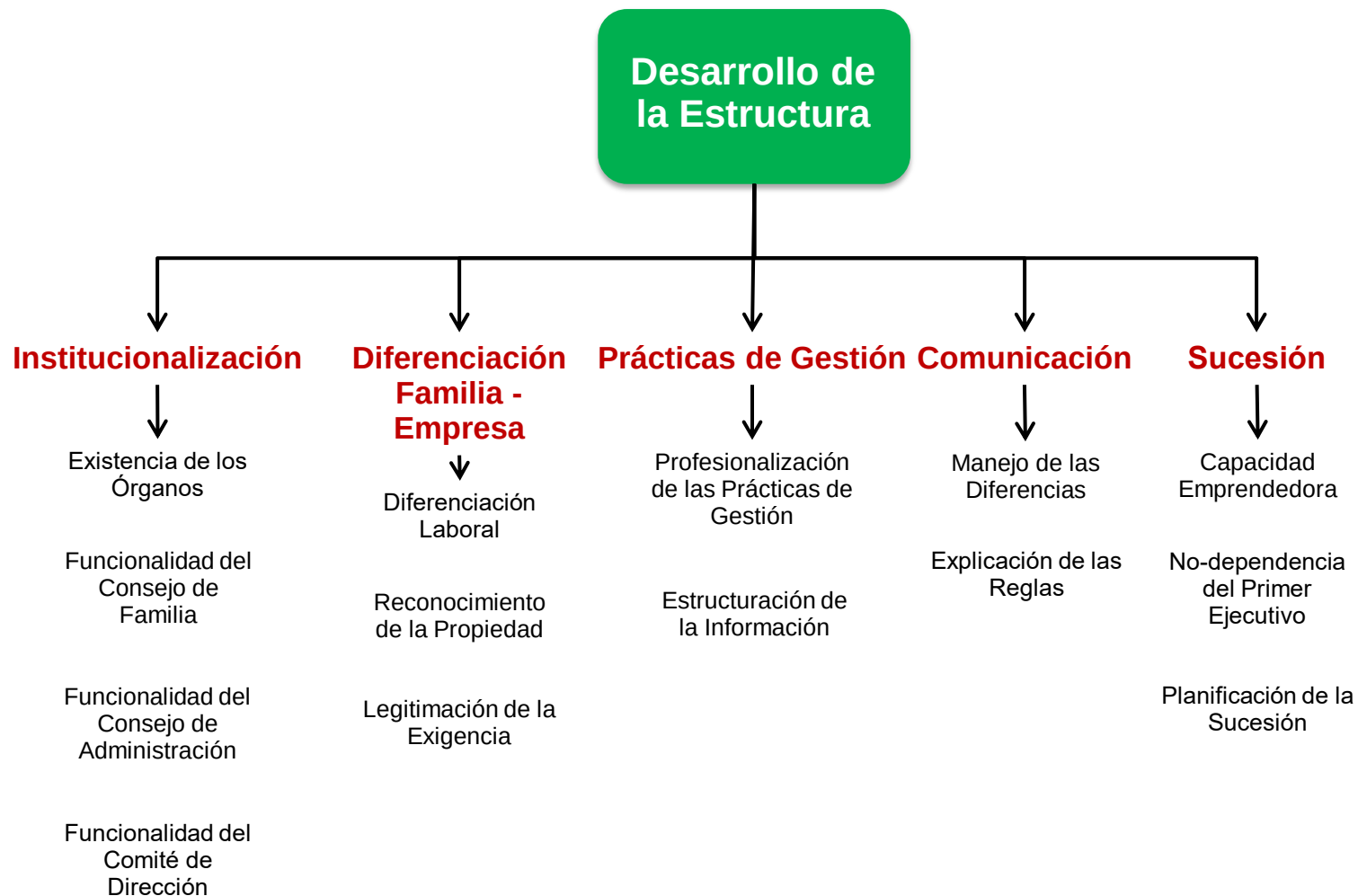
Fórmula



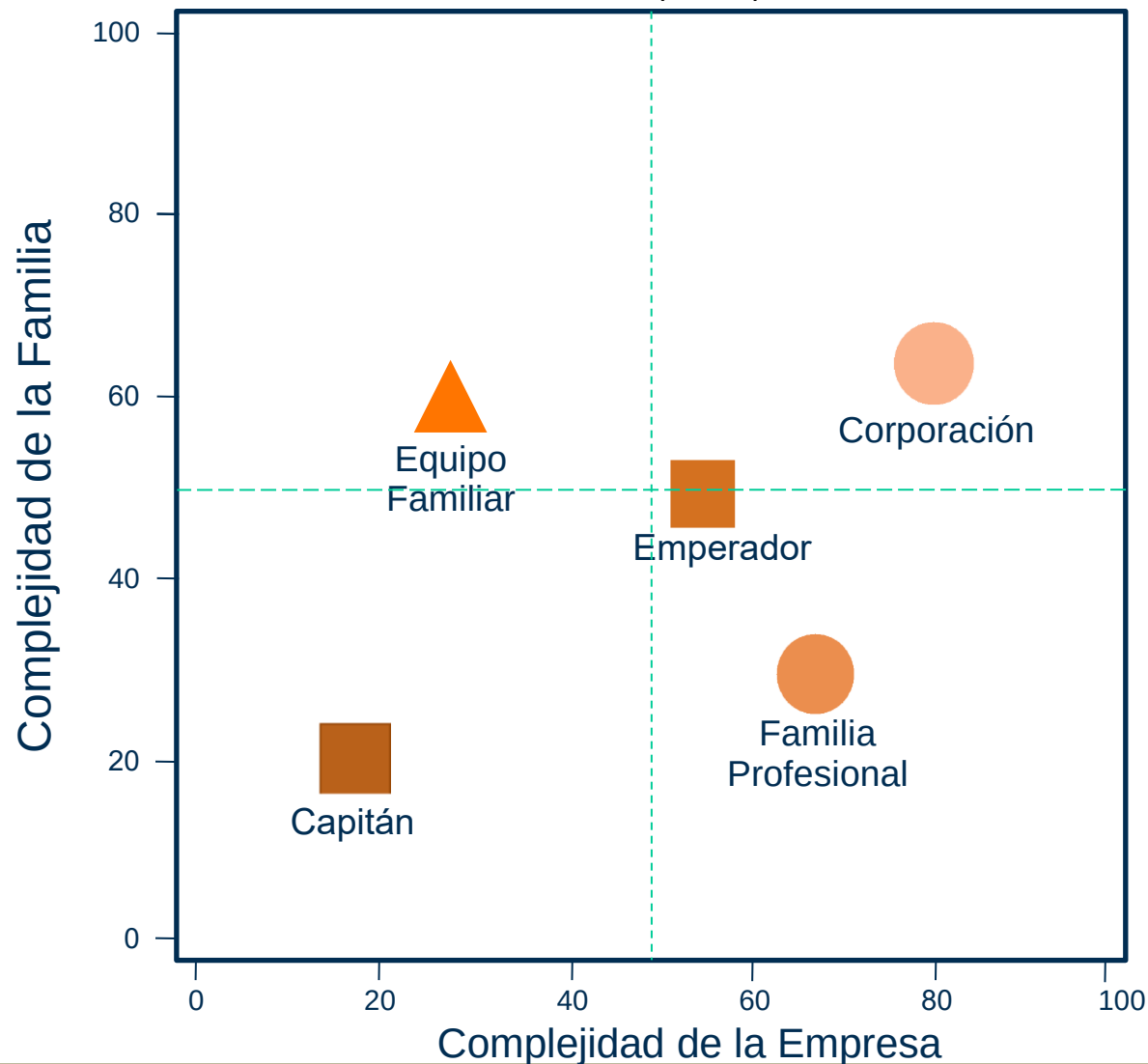
El desarrollo de esta herramienta se basa en los trabajos de Gimeno, Baulenas y Coma-Cros. Ver: *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. 2009. Ediciones Deusto



Dimensiones de la Estructura



Modelos de Empresas Familiares: Alberto Gimeno, GB, JCC.



Visión de conjunto, enfoque sistémico



Características de un sistema:

- Totalidad y límites
- Autoregulación. Retroalimentación y homeostasis
- Reglas
- Tiempo

Axiomas de la comunicación:

- Es imposible no comunicarse.
- Mensaje analógico y mensaje digital.

Gráfico 1. El modelo de desarrollo



Gersick K. E., Davis J.A., M. M. Hampton, Lansberg I., 1997

MODELO: RETOS POR ETAPAS EN EL EJE DE LA EMPRESA

Etapa	Característica	Principales retos
Arranque	Estructura informal: el empresario está en el centro de todo.	Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación, financiación) Racionalidad frente al sueño del fundador
Expansión-Formalización	Estructura cada vez más formal Múltiples productos y líneas de negocio	Profesionalización del negocio Planificación estratégica Sistemas y políticas organizacionales Gestión financiera
Madurez	Estructura organizacional orientada a la estabilidad. Estabilidad en la base de clientes. Estructura divisionalizada con gerentes profesionales. Procedimientos organizacionales	Reenfoque estratégico Compromiso de directivos con propietarios Reinversión

Fuente: Gersick y otros, 1997

MODELO: RETOS POR ETAPAS EN EL EJE DE LA FAMILIA

Etapa	Características	Principales retos
Joven familia de negocios	Generación adulta menor de 40 años Hijos, si los hay, menores de 18 años	Crear una empresa conyugal funcional. Decisiones sobre relación entre trabajo y familia Relaciones con la familia extensa Crianza de los hijos
Ingreso en el negocio	Generación mayor entre 35 y 55 años Generación joven entre adolescencia y 30 años	Transición a la edad madura Separar e individualizar a los hijos Decisiones relativas a la carrera de los hijos
Trabajo conjunto	Generación mayor entre 50 y 75 años Generación joven entre 20 y 45 años	Cooperación y comunicación entre generaciones Manejo constructivo del conflicto Dirigir la familia de la tercera generación
Cesión de la batuta	Generación mayor con 60 años o más	Desvinculación de la primera generación Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación

MODELO: RETOS POR ETAPAS EN EL EJE DE LA PROPIEDAD

Etapa	Características	Retos
Empresario controlador	Control de la propiedad en un individuo o matrimonio Otros propietarios, si existen, sin autoridad importante	Capitalización Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación
Sociedad de hermanos	Dos o más hermanos en el control de la propiedad Control efectivo en manos de una generación de hermanos	Proceso para compartir el control entre hermanos Definir la función de los propietarios no empleados Retener el capital Control de la orientación a ramas familiares.
Consortio de primos	Muchos primos accionistas Mezcla de propietarios empleados y no empleados en la empresa	Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas Creación de un mercado de capitales para la EF

Fuente: Gersick y otros, 1997

Disciplinas centrales de la consultoría de la Empresa Familiar

- Ciencias Jurídicas
- Ciencias del Comportamiento Humanos
- Ciencias Económicas
- Seguros
- Finanzas



- Abogados, escribanos
- Contadores, administradores
- Asesores de negocio y estrategia
- Directores no familiares
- Otros profesionales & ejecutivos
- Psicólogos / Psiquiatras/ Coach
- Terapeutas
- Mediadores
- Corredor de seguros
- Asesor financiero
- Amigos
- Otros

Las áreas de conocimiento para consultores de la Empresa Familiar

COMPORTAMIENTO HUMANO

- Problemática sobre orden de nacimiento
- Dinámica familiar
- Comunicaciones interpersonales
- Tratamiento de adicciones
- Diagnóstico y tratamiento de disfunciones familiares
- Diagnóstico y tratamiento de la psicopatología de un individuo
- Evaluación del funcionamiento de la familia

CIENCIAS DE LA GESTIÓN

- Negocio y planificación estratégica
- Diseño de organización
- Desarrollo de la organización
- Trabajo y diseño de puestos de trabajo
- Teoría de la gestión
- Teoría del liderazgo
- Cultura organizacional
- Diseño del flujo de trabajo
- Gestión del cambio
- Trabajo en equipo
- Valoración, medición de la actuación profesional
- “Entrenamiento” (coaching) y consejero
- Gestión de la sucesión
- Sistemas de compensación
- Gestión de la producción y operaciones en las empresas
- Evaluación organizacional
- Teoría de sistemas

Las áreas de conocimiento para consultores de la Empresa Familiar

FINANZAS

- Análisis de estados financieros
- Valoración de empresas
- Planificación Financiera
- Principios de contabilidad
- Traspaso de propiedad al empleado
- Tipos de seguros y usos
- Gestión de la riqueza y rendimiento de las inversiones
- Tipos de asesores financieros
- Fuentes de financiación
- Estructura del capital
- Inmuebles e impuestos sobre la renta

LEGALIDAD

- Tipos de propietarios
- Métodos de transferencia de la propiedad
- Derechos de los accionistas
- Tipos de corporaciones
- Estructura y el uso de los fideicomisos
- Asociación
- Leyes para los Directores de las empresas
- Derecho laboral
- Técnicas de planificación

Caso Práctico

Debate

“Recomendaciones para el desarrollo

Habilidades y Conocimiento

del Consultor de Familias Empresarias”

MUCHAS GRACIAS



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica