

OCTAVO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



Buenos Aires, 18 al 20 de Marzo de 2019

RENATO BERNHOEFT

PRESIDENTE DA HÖFT CONSULTORIA

renato@hoft.com

**“GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR
EXIGE SER UNA FAMILIA EMPRESARIA”**

OBJETIVO

**DEBATER ALTERNATIVAS PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA
FAMILIAR EN AMERICA LATINA**

TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

- **unifamiliar**

un patriarca / fundador y sus descendientes directos

- **multifamiliar**

varios titulares / socios en 1ª generación con distintas familias / herederas

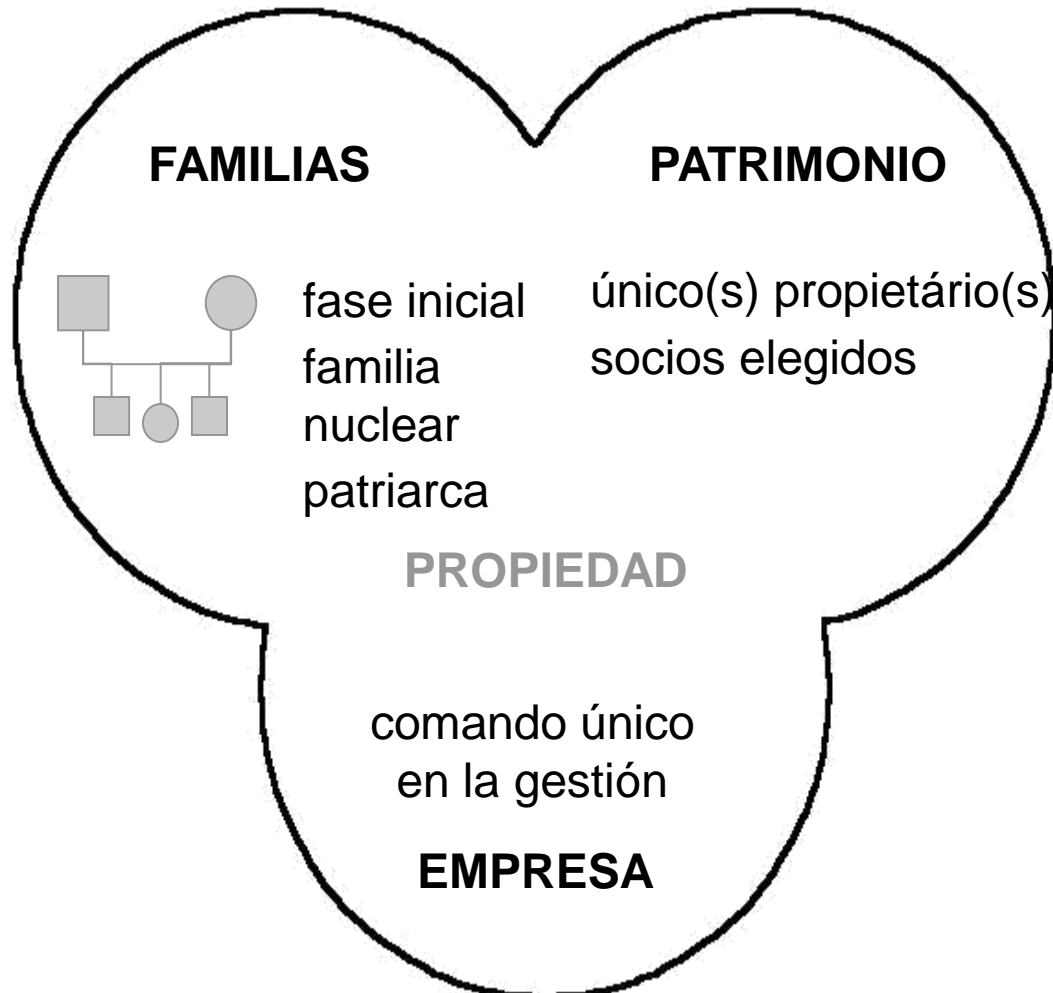
ALTERNATIVAS PARA LA CONTINUIDAD

1 { control familiar
gestión familiar

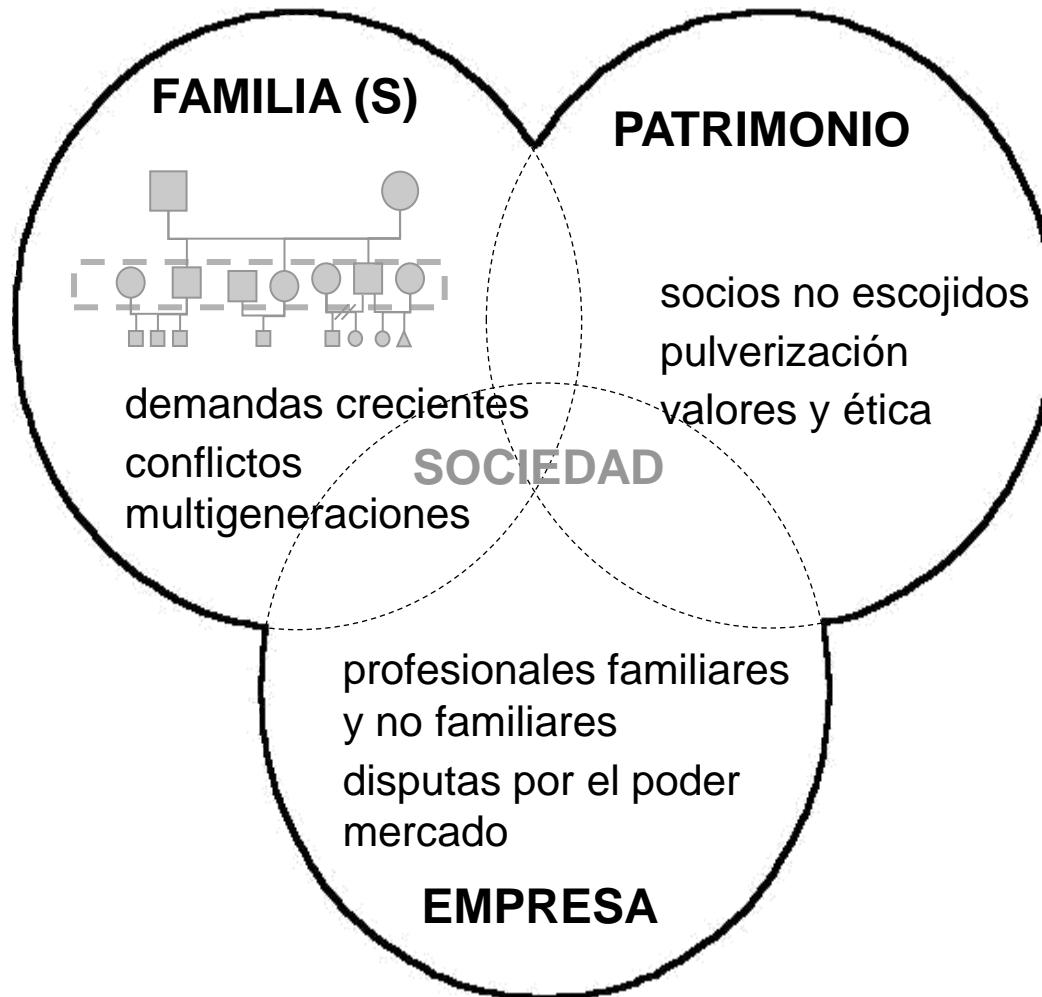
2 { control familiar
gestión no familiar

3 { control familiar
gestión mixta

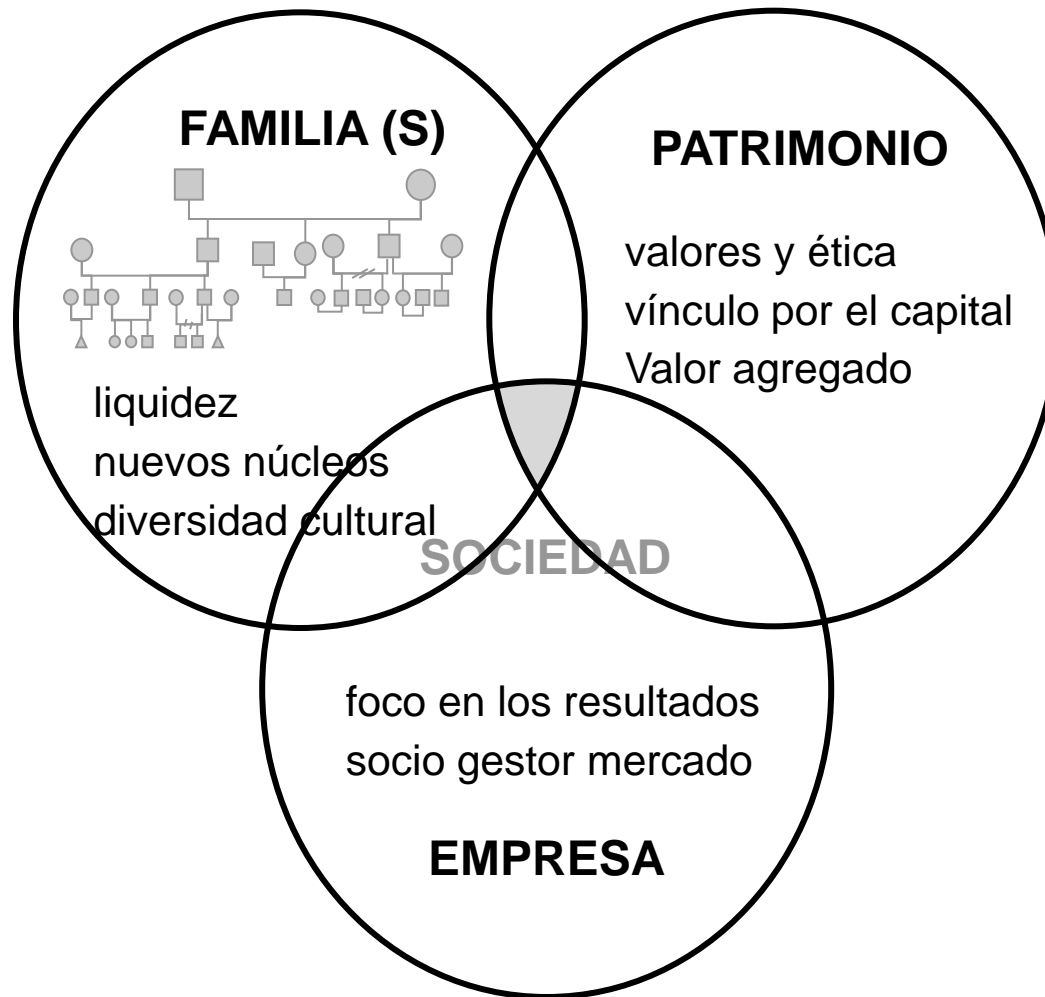
ETAPA DEL (DE LOS) FUNDADOR(ES) EMPRENDEDOR(ES) – PROPIEDAD



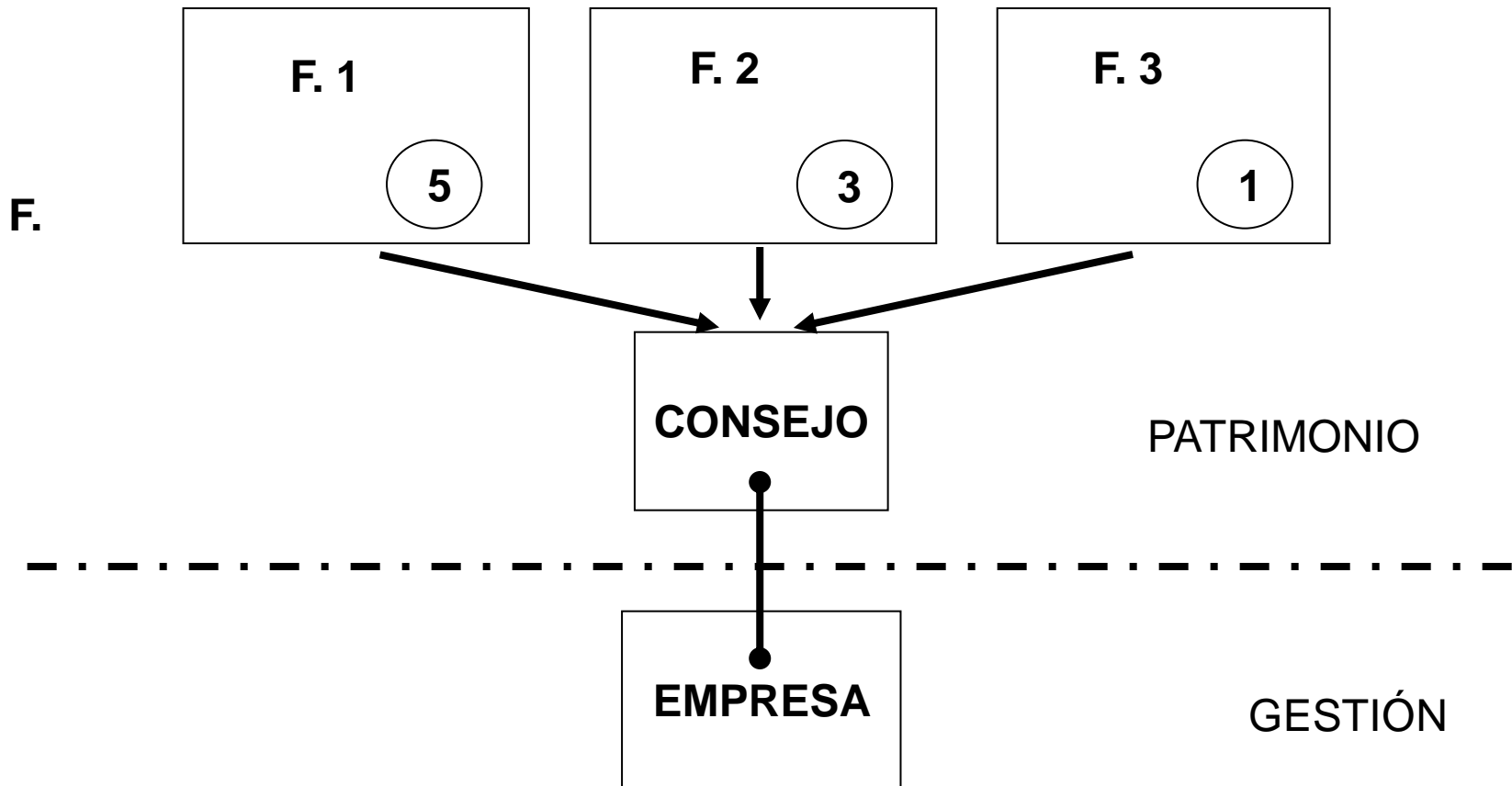
TRANSICIÓN DE LA 1ª A LA 2ª GENERACIÓN



TRANSICIÓN DE LA 2ª A 3ª GENERACIÓN - SOCIEDAD



DIVISIÓN DEL PATRIMONIO



PROTOCOLO SOCIETARIO

- genera/exige compromisos
- establece derechos y deberes
- representa la voluntad de las partes
- anticipa conflictos
- instrumentaliza su administración
- crea formas de salida
- compatibiliza intereses individuales / familiares / societarios/empresa
- operacionaliza la formación de los accionistas
- requiere actualización generacional

PUNTOS PARA UN PROTOCOLO (1/4) (CONJUNTO DE CRITERIOS ACEPTADOS Y PRACTICADOS)

- visión y valores de la(s) familia(s);
- código de ética / conductas (familia / empresa / sociedad);
- lo que se comprende por “familia”;
- transacciones accionarias y donaciones entre socios / familiares y con terceros;
- criterios para la evaluación de la empresa / patrimonio;
- nuevas inversiones / reservas y distribución;
- asociaciones / incorporaciones / ventas / y alianzas estratégicas;

PUNTOS PARA UN PROTOCOLO (2/4) (CONJUNTO DE CRITERIOS ACEPTADOS Y PRACTICADOS)

- remuneración capital / trabajo;
- entrada, carrera, promoción, salida, practicas y remuneración de familiares en la empresa;
- criterios para la jubilación de familiares en la empresa;
- utilización de bienes , instalaciones, equipos y empleados de la empresa por los socios y familiares;
- utilización y administración de bienes / patrimonio común de los socios y familiares (family office);

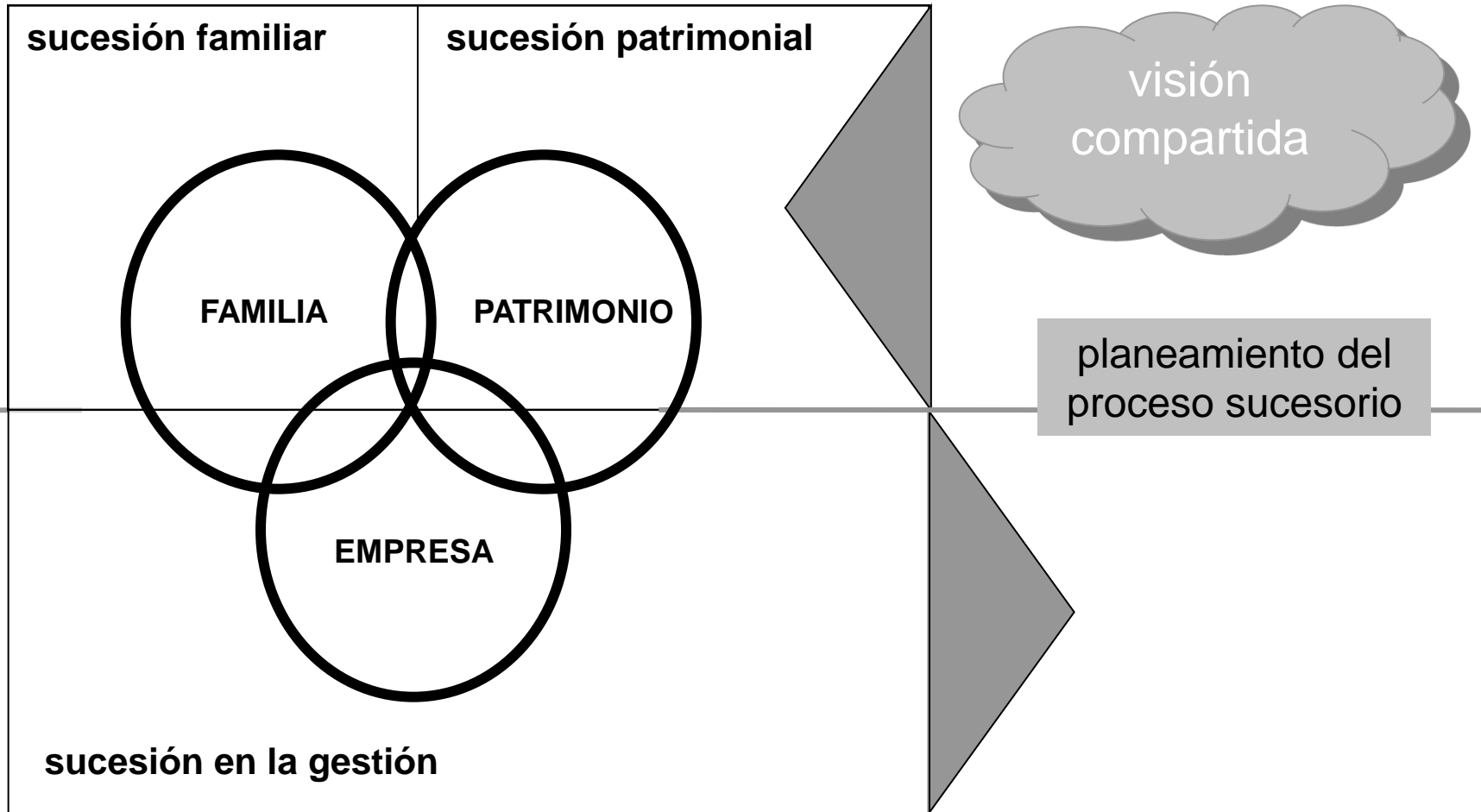
PUNTOS PARA UN PROTOCOLO (3/4) (CONJUNTO DE CRITERIOS ACEPTADOS E PRACTICADOS)

- liquidez para socios y familiares;
- negocios personales de los socios y familiares (gestores y no gestores);
- empresas de socios y familiares que tengan relaciones comerciales con empresas de la sociedad;
- fianzas personales y financieras de los socios a terceros;
- educación / desarrollo de los socios y familiares;
- sistemas de información para socios y familiares;

PUNTOS PARA UN PROTOCOLO (4/4) (CONJUNTO DE CRITERIOS ACEPTADOS Y PRACTICADOS)

- participación de la familia / sociedad / empresa en actividades filantrópicas / políticas / religiosas / asociativas, etc.
- “beneficios” para socios y familiares;
- seguridad personal de los socios y familiares;
- conducta personal de los socios y familiares;
- arbitraje y mediación de conflictos;
- sucesión en la familia / empresa / sociedad;
- plazos para la revisión del protocolo.

SUCESIÓN EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS



ALTERNATIVAS PARA CONTINUIDAD

- continuidad;
- separación patrimonial;
- incorporación de nuevo socio;
- venta.

PUNTOS PARA REFLEXIÓN (1/4)

- el modelo de sociedad de la 1ª generación no es transferible para las siguientes;
- cada generación es una nueva sociedad que necesita ser construida por sus miembros;
- no es suficiente profesionalizar la gestión de la empresa. Es imprescindible profesionalizar también la familia y la sociedad;
- las utilidades de los negocios no crecen en la misma proporción del aumento de las exigencias / necesidades – cuantitativas y cualitativas – de los herederos, futuros accionistas;
- ningún modelo de gestión resiste a la falta de un modelo societario;
- la primera generación - en general - se relaciona por el trabajo. De la segunda en adelante la relación será
- por el capital y legado;

PUNTOS PARA REFLEXIÓN (2/4)

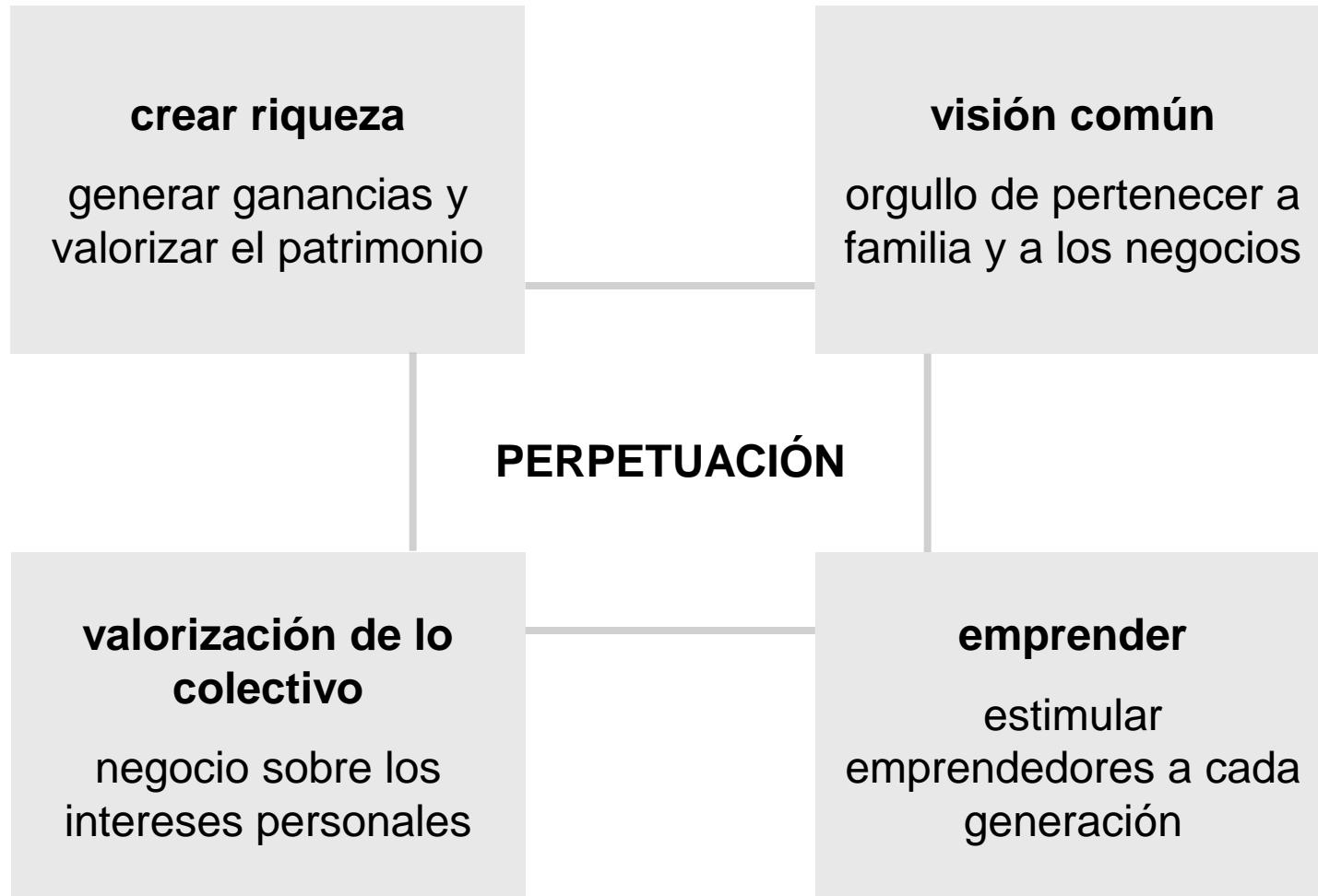
- para perpetuar esta nueva sociedad es imprescindible establecer una misión, valores, modelo y protocolo societarios claramente negociados y comprometidos;
- idealmente el proceso sucesorio debe ser tratado con la presencia y compromiso de los titulares;
- trabajar en las empresas de la familia no debe ser la única alternativa a ser considerada por los herederos;
- uno de los grandes retos para las sociedades familiares es hacer compatible el éxito colectivo - empresa/sociedad – con la realización individual de sus miembros;
- la empresa familiar tiene futuro, pero ni todas las familias/ o generaciones tienen vocación empresaria.

PUNTOS PARA REFLEXIÓN (3/4)

- los hijos del fundador no heredan las participaciones societarias con un manual de instrucciones. Ellas necesitan ser desarrolladas a cada generación;
- fundadores o titulares solamente se alejan de sus empresas si logran un proyecto de vida que involucre poder y condiciones para seguir soñando y realizando;
- algunos fundadores y titulares trabajan duro en la empresa, y por largo tiempo, que sus hijos ya nacen cansados y desmotivados;
- no descuidar del planeamiento patrimonial, tributario y la historia es imprescindible para perpetuar la riqueza;

PUNTOS PARA REFLEXIÓN (4/4)

- los ciclos de vida de la familia no son los mismos de los negocios y de la sociedad;
- algunas empresas pueden seguir siendo rentables. Otras se vuelven muy buenas para venderlas. Es responsabilidad de los controladores tomar la mejor decisión;
- para tornarse una familia empresaria es fundamental ser una familia “saludable”;
- 65% de las empresas que desaparecen en el mundo tiene como causa principal de conflictos familiares no resueltos (FBCGI) 70% en A.L (hoft);
- es importante crear y mantener, en la familia, una cultura de libertad individual (opciones).



MUCHAS GRACIAS

