

TERCER SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica

Buenos Aires, 13 de Marzo de 2014

Miembro del Equipo Docente

Lic. ROBERTO M.MARTÍN

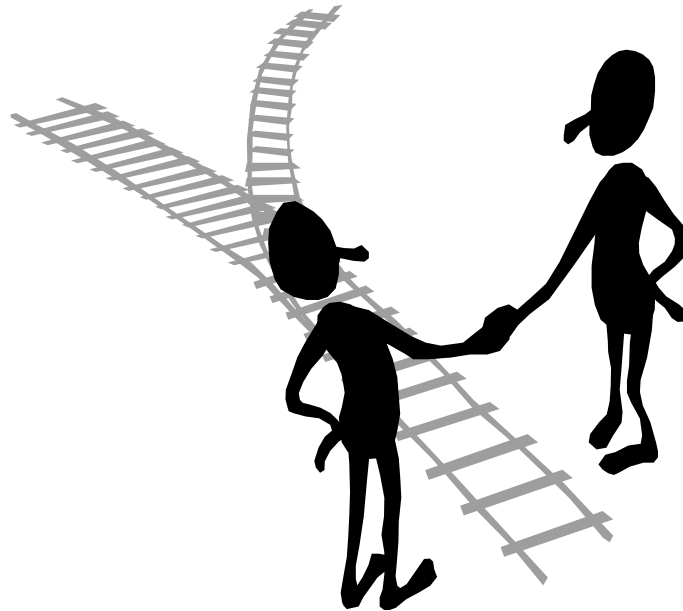
Socio FH Consultores Empresariales
Miembro de la Comisión Directiva del IADEF

rmmartin@fhconsultores.com.ar

Objetivos de la sesión:

- Identificar las estrategias necesarias, que viabilicen la continuidad de la Empresa Familiar, en la formulación de un plan de transferencia generacional
- Presentación y análisis de un caso.

PROCESO DE TRANSFERENCIA GENERACIONAL



Roberto M.Martín

Propiedad
en manos de miembros
de uno o más
grupos familiares.

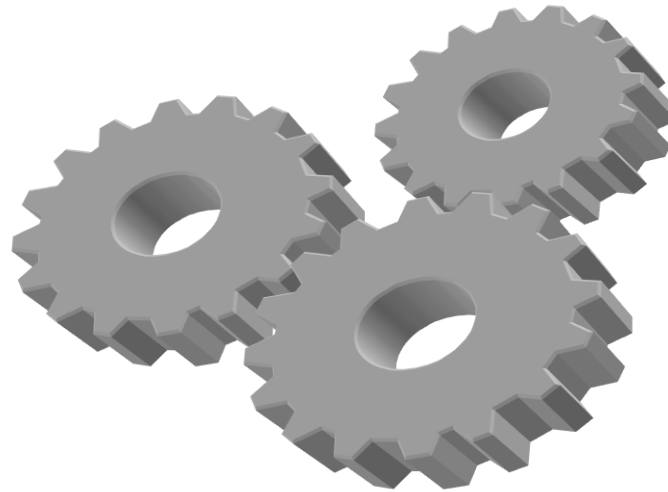
Dirección
ejercida directa o
indirectamente
por los propietarios

¿QUÉ DEFINE UNA EMPRESA FAMILIAR ?

Los miembros de la familia
se esfuerzan
por mantener e incrementar
relaciones empresariales
fundadas en la familia.

Los propietarios tienen la
intención que la empresa
continúe en manos de la
familia, por motivos no
sólo económicos

LA EMPRESA FORMA PARTE DEL PATRIMONIO FAMILIAR



NO LO AGOTA

Roberto M.Martín

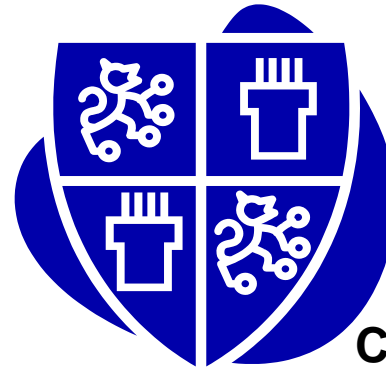
LA EMPRESA FORMA PARTE DEL PATRIMONIO FAMILIAR



**Capital económico
y financiero**



Capital humano e intelectual



Capital cultural y social

Roberto M.Martín

PATRIMONIO FAMILIAR

- Conjunto de “bienes” heredados y adquiridos que se destinan a satisfacer las necesidades de la familia.
- Riqueza compuesta por



Capital humano e intelectual
Capital cultural y social
Capital económico y financiero

Roberto M.Martín

PATRIMONIO FAMILIAR		
Capital humano e intelectual	Capital cultural y social	Capital económico y financiero
Salud física y emocional Carácter personal Autoestima y autonomía Características, habilidades y talentos personales Actitud frente a las circunstancias Conocimientos adquiridos (por la experiencia, por educación formal e informal) Capacidad de tomar decisiones (a partir de información y reflexión) ...	Aprecio por las personas y la familia Valores compartidos por “adhesión” personal (re-significación) Tradiciones Habilidad de diferenciar y armonizar lo comunitario y lo individual. Comunicación efectiva Diálogo intergeneracional. Gestión efectiva de las diferencias, crisis y conflictos Reconocer, considerar y “sostener” redes sociales Sistema de organización participativo, que de libertad a sus miembros. Flexibilidad y adecuación del sistema de gobierno...	Activos económicos: Empresa o Grupo empresario Campos Inversiones financieras e inmobiliarias. Bienes destinados al ocio en común Seguros y otros resguardos <u>Nota:</u> algunos bienes económicos tienen también importante valor emocional Roberto M.Martín

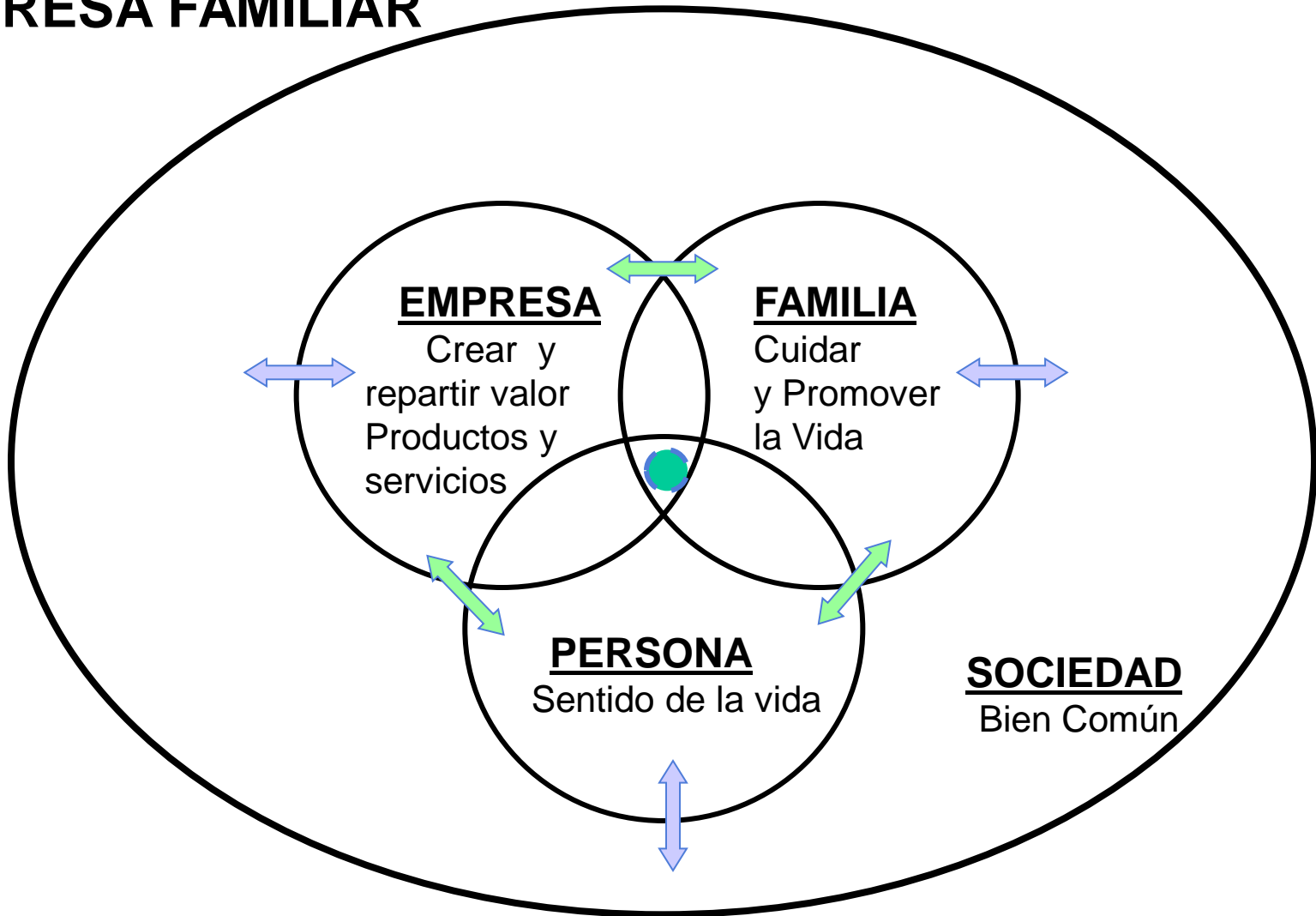
PARA SABER QUÉ HAY QUÉ TRANSFERIR Y A QUIÉN



ES NECESARIO COMPRENDER LA NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Roberto M.Martín

EMPRESA FAMILIAR




ENCUENTRO DE CULTURAS

Roberto M.Martín

LA PROYECCION Y PLANIFICACION DEL FUTURO

Se da en un contexto marcado por:

- Las condiciones en que se encuentra 
 - la empresa
 - la familia
- La naturaleza y dimensión de la familia
- Cultura familiar y empresaria

CICLOS VITALES EMPRESA – FAMILIA – PERSONA



Evolución de necesidades y expectativas

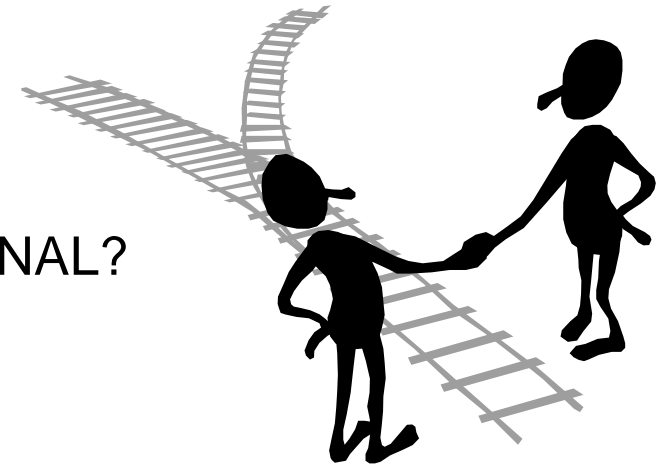
Años	EMPRESA (antigüedad)	FAMILIA (ciclos)	PERSONA - Etapa de desarrollo emocional			
			Edad	Padres	Hijos	Edad
0-10	Fundación Crecimiento Absorbe dinero y tiempo	Formación de la Identidad Esposos, Nacimiento de Hijos	25/35	Adulto joven: Intimidad / Aislamiento	Niño: Confianza / desconfianza Autonomía / vergüenza Iniciativa / culpa Laboriosidad / inferioridad	0-10
10-20	Consolidación Cambios culturales Formalización de la Organización	Compromiso y Estabilidad Entrada de otros miembros de la familia	35/55	Adulto Generatividad/ Estancamiento	Adolescente Identidad / Confusión	15-25
20-30	Expansión y Madurez Regeneración Diversificación	Legado: Nacimiento de nietos	55/75	Adulto Generatividad/ Estancamiento Ancianidad Integridad / Desesperación	Adulto Joven Intimidad / aislamiento Adulto Generatividad / estancamiento Roberto Martín- Vivian Morrow	25-55

PROCESO DE TRANSFERENCIA GENERACIONAL



¿SUCESIÓN?

¿TRANSFERENCIA GENERACIONAL?

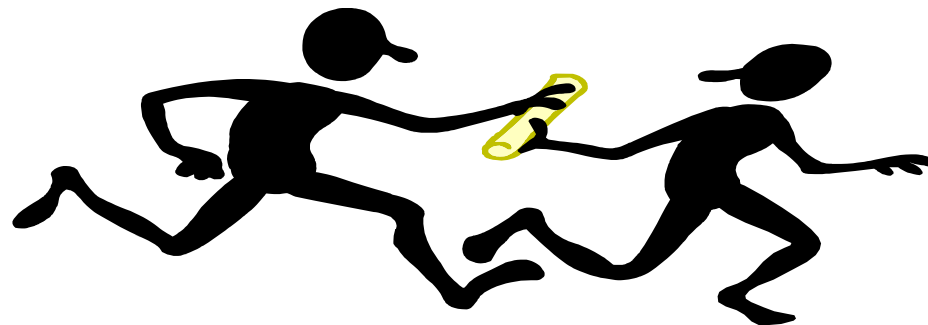


Roberto M.Martín

SUCESIÓN

Dos significados relevantes en este contexto:

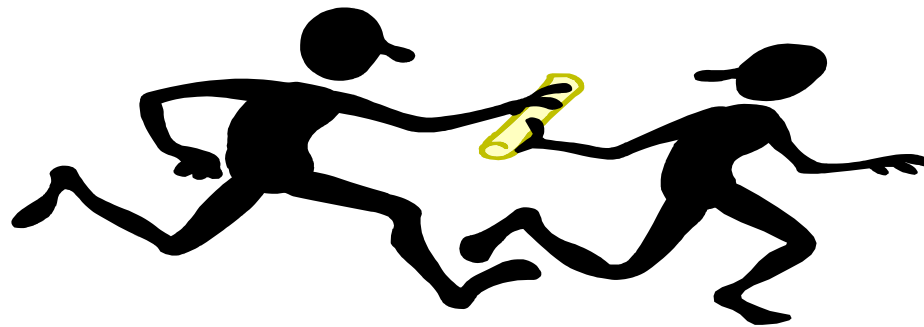
1. la acción y efecto de **suceder** ;
2. la entrada o **continuación** de alguien o algo, en lugar de otra persona o cosa.



Roberto M.Martín

TRANSFERENCIA GENERACIONAL

Un proceso propio del **ciclo evolutivo**
de las **personas** y de las **organizaciones**
en las que se desenvuelven



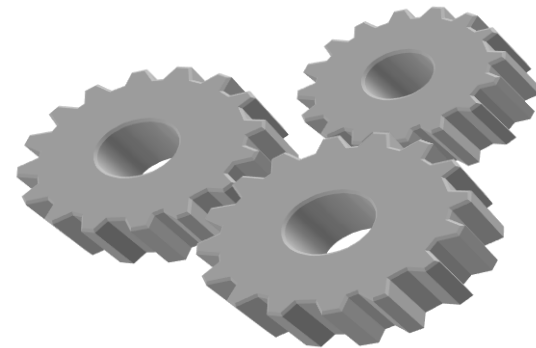
Roberto M.Martín

FILOSOFÍA DE LA TRANSFERENCIA GENERACIONAL

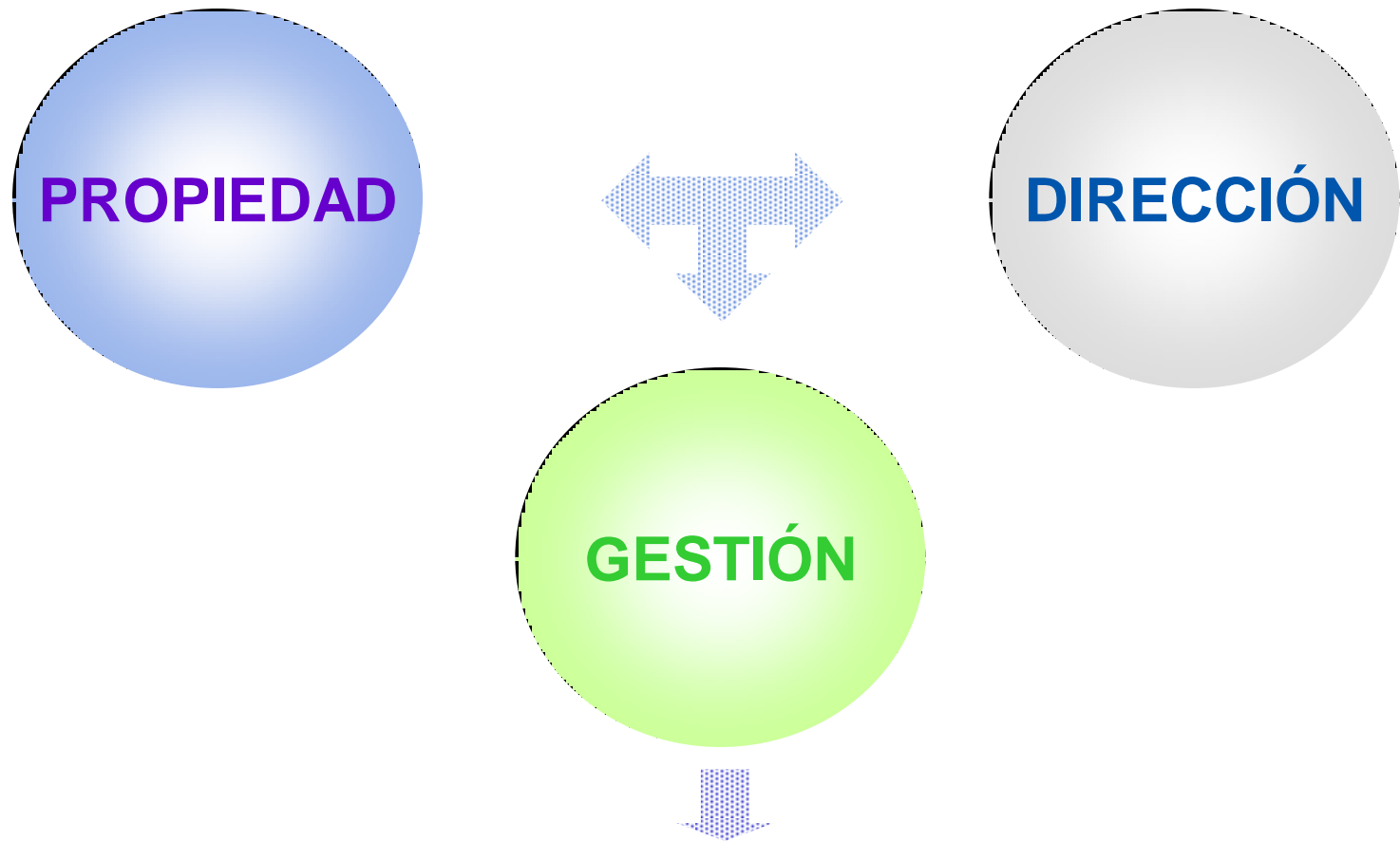
- Reconocer el patrimonio de manera íntegral

Capital humano e intelectual	Capital cultural y social	Capital económico y financiero
-------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

- Diferenciar ámbitos y organizaciones necesarias para darle viabilidad a la transferencia



LA TRANSFERENCIA GENERACIONAL



Modelo de Organización- Estilo de Conducción- Delegación

Roberto M.Martín

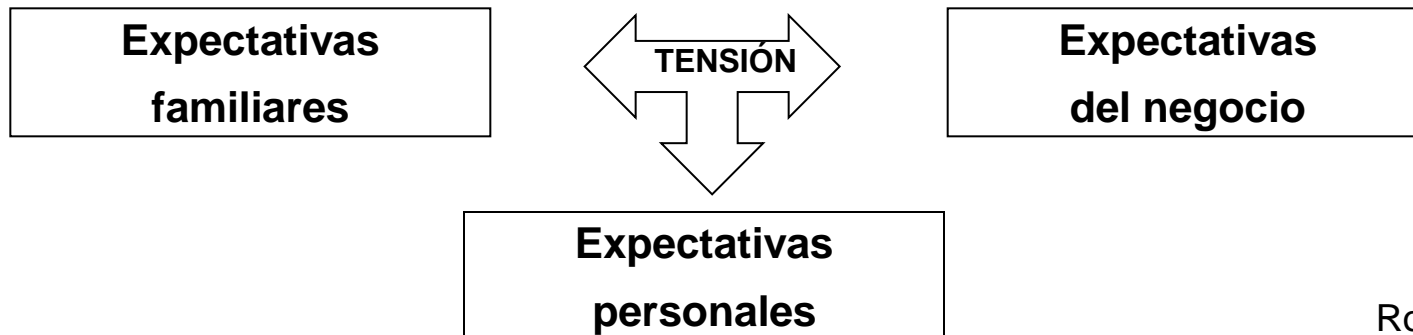
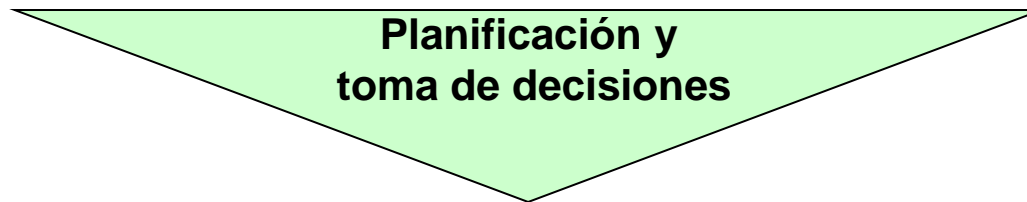
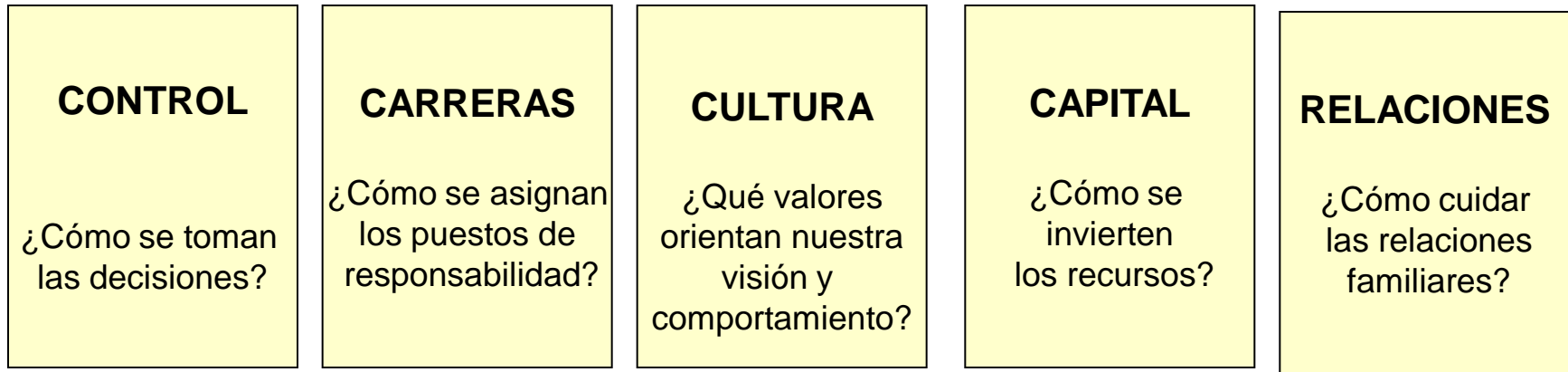
DILEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS



- **Planificar y gestionar a largo plazo su patrimonio familiar, al modo de la planificación estratégica empresarial**

I. TENSIONES ENTRE FAMILIA-EMPRESA- PERSONA

Adaptación: R.Carlock y J. Ward



Roberto M.Martín

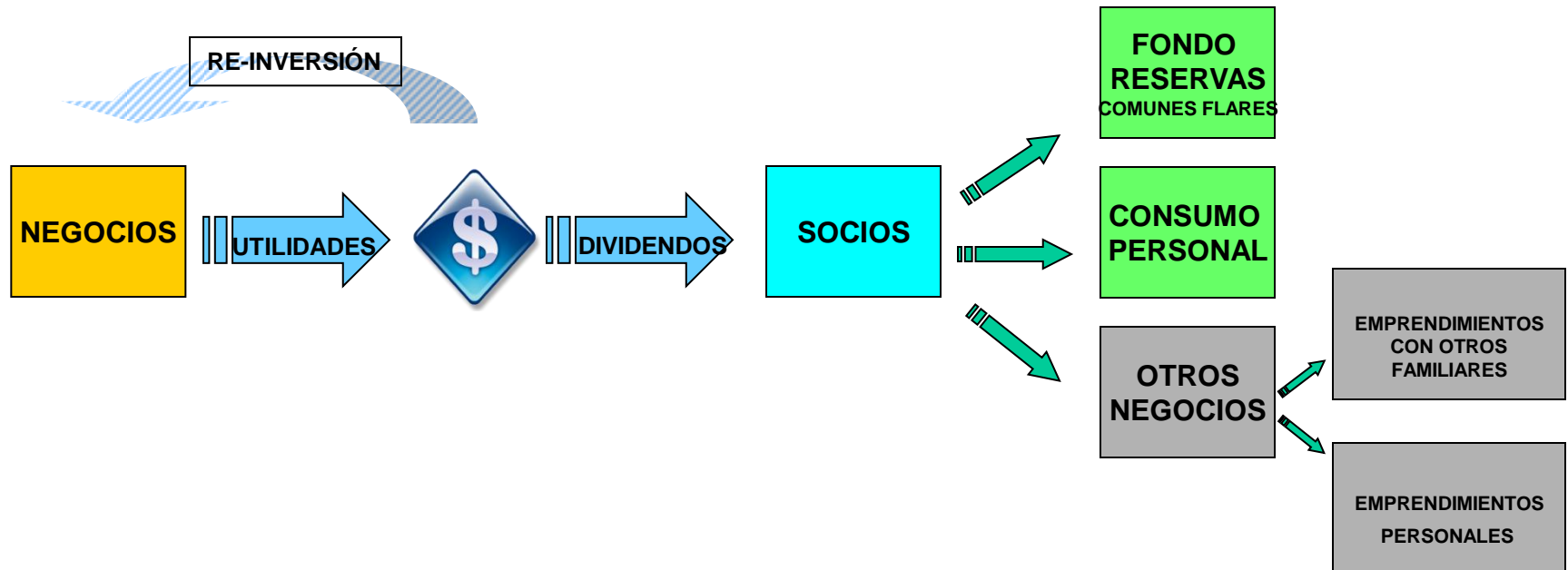
II. MANEJO DE FLUJOS FINANCIEROS



Roberto M.Martín

GENERACIÓN Y REPARTO DEL VALOR AGREGADO

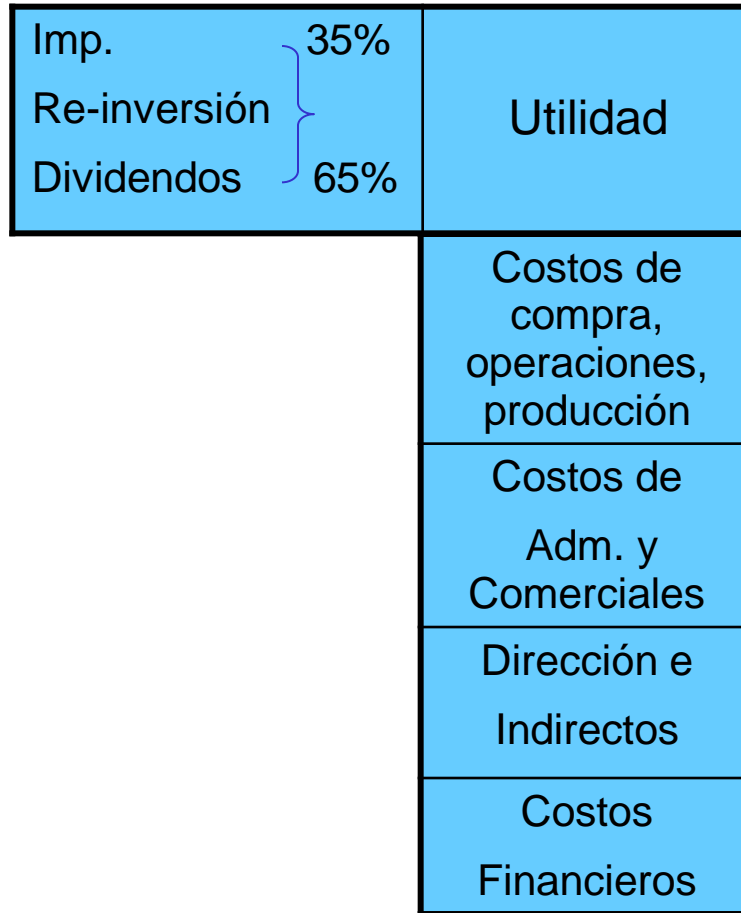
REINVERSIÓN EN NEGOCIOS TRADICIONALES, NUEVOS O EN RESERVAS “ANTICÍCLICAS”



Roberto M.Martín

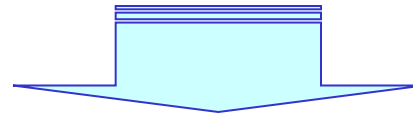
FLUJOS EMPRESARIALES

Destino
Posible

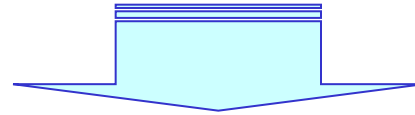


Egreso por
COSTO TOTAL

Ingreso por
VENTA



Roberto M.Martín



FLUJOS PERSONALES



Dividendos

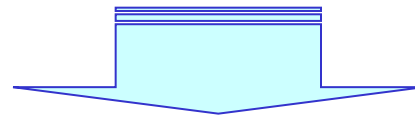
+

Sueldos / Honorarios

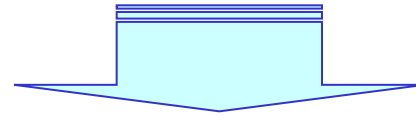


INGRESOS

genuinos de fondos
para el desarrollo
integral de c/u



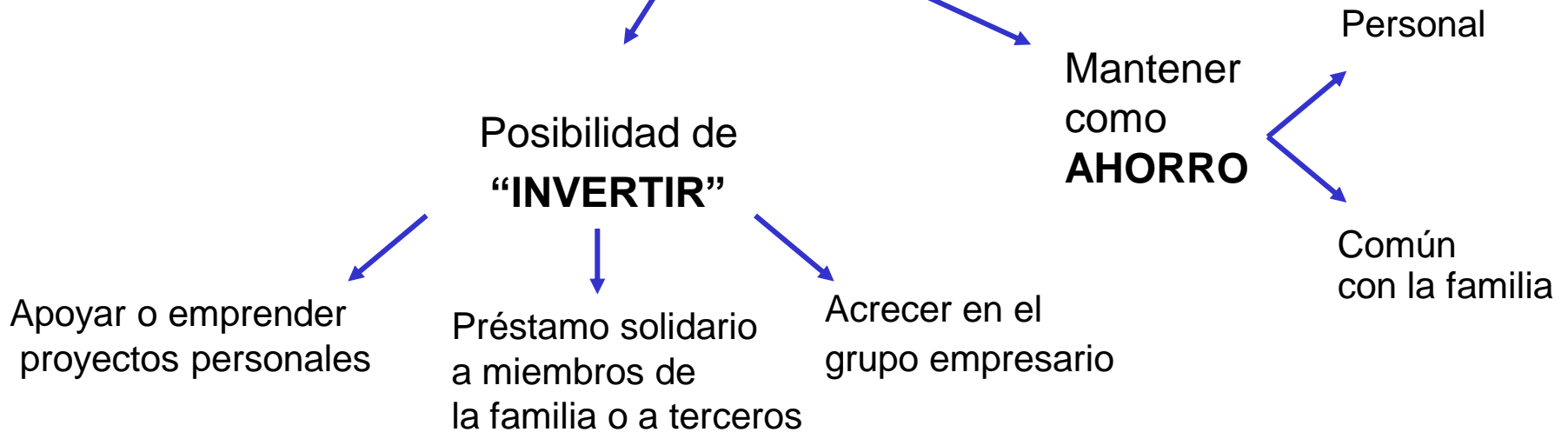
Roberto M.Martín



INGRESOS - GASTOS



AHORRO



Roberto M.Martín

LAS CLAVES DEL PROCESO:

CÓMO SE PREPARA UN PROYECTO DE CONSULTORÍA

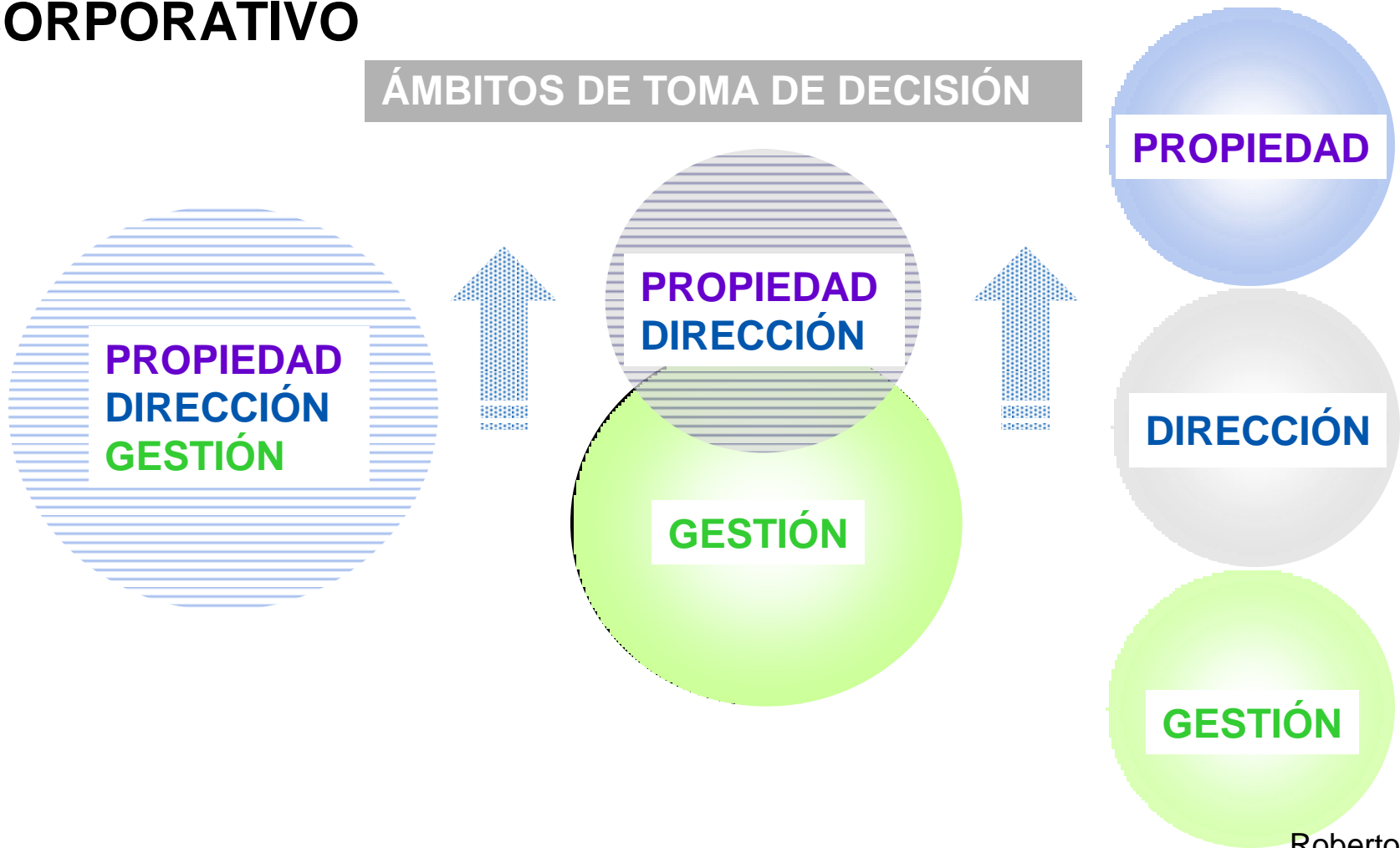
Roberto M.Martín

- **Reconocer el patrimonio familiar total**
- **Declarar la definición de la visión, la misión y los valores de la familia**
- **Revisar el patrimonio económico – financiero:**
 - Estado actual y proyección futura
 - Repercusión del proceso de transferencia
- **Distinguir en la dimensión del patrimonio económico-financiero la multiplicidad de bienes que lo constituyen:**
 - personales
 - no productivos de uso común,
 - productivos no aplicados al proyecto empresario,
 - productivos que forman parte del proyecto empresario.

- **Integrar los objetivos estratégicos del grupo familiar y del grupo empresario.**
- **Revisar la organización funcional de la empresa familiar y de la estructura definida para sostener, administrar, resguardar y proyectar el patrimonio familiar**
- **Crear un gobierno representativo /corporativo (ámbitos de toma de decisiones)**
- **Revisar las formas de organización societaria.**
- **Involucrar a la familiaProceso de Acuerdo / Protocolo Familiar**

CREAR UN GOBIERNO REPRESENTATIVO / CORPORATIVO

ÁMBITOS DE TOMA DE DECISIÓN



Roberto M.Martín

EVOLUCIÓN DE LOS ÁMBITOS DE DECISIÓN

EMPRESA	QUIÉN DECIDE	FAMILIA	QUIÉN DECIDE
FUNDACIONAL	Fundador (P+D+G)	Padres ↓ Hijos ↑	PADRES
CONSOLIDACIÓN	Fundador (P+D) Hijos+ Terceros (G)	Padres ↓ Hijos ↑	PADRES escuchan a los HIJOS Acuerdo Familiar
FORMALIZACIÓN Y EXPANSIÓN	•Fundador / Asamblea de Propietarios (P) •Fundador+ Terceros Directorio (D) • Hijos+3° Gerencias (G)	Padres ↕ Hijos ↕	Asamblea Flar./ Consejo de Flia Presiden Padres
MADUREZ	Fundador / Asamblea de Propietarios (P) Hijos+3° Directorio (D) 3° Gerencias (G)	Padres ↓ Hijos ↑	Asamblea Flar./ Consejo de Flia. Presidente honorífico: padres

Roberto M.Martín

Ciclo Evolutivo de la Empresa Familiar

Fuente: Gersik, modificado



ÓRGANOS DE GOBIERNO



Roberto M.Martín

LA AGENDA EN LA PLANIFICACIÓN DE LA TRANSFERENCIA GENERACIONAL AL



Roberto M.Martín

EN EL ÁMBITO DE LA PROPIEDAD

- Reconocimiento del patrimonio familiar
- Visión compartida.
- Plan de formación
- Estructura propietaria.
- Régimen sucesorio.



Roberto M.Martín

EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN Y LA GESTIÓN



- Plan de formación
- Diseño Organizacional
- Estilo de Conducción
- Delegación

Roberto M.Martín

PARA RECORDAR:

DIFERENCIAR:

- Patrimonio económico financiero común de los proyectos empresarios.
- Bienes económicos rentables de los de uso u ocio en común.
- Reservas necesarias en los proyectos empresariales de las reservas familiares comunes, fuera de la empresa.
- Reservas familiares en común, de reservas personales
- Órganos de gobierno de la empresa de Órganos de gobierno de la familia empresaria

Roberto M.Martín

Caso de consultoría

Práctica de un caso real adaptado.

Roberto M.Martín

MUCHAS GRACIAS



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica

