

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, 22 de Marzo de 2013

DIRECTORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR:

COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DEL EQUIPO DE SOCIOS

**Miembro del
Equipo Docente**

Lic. Roberto M. Martín



Audidores ■ Consultores

Impuestos – Sociedades – Empresas Familiares

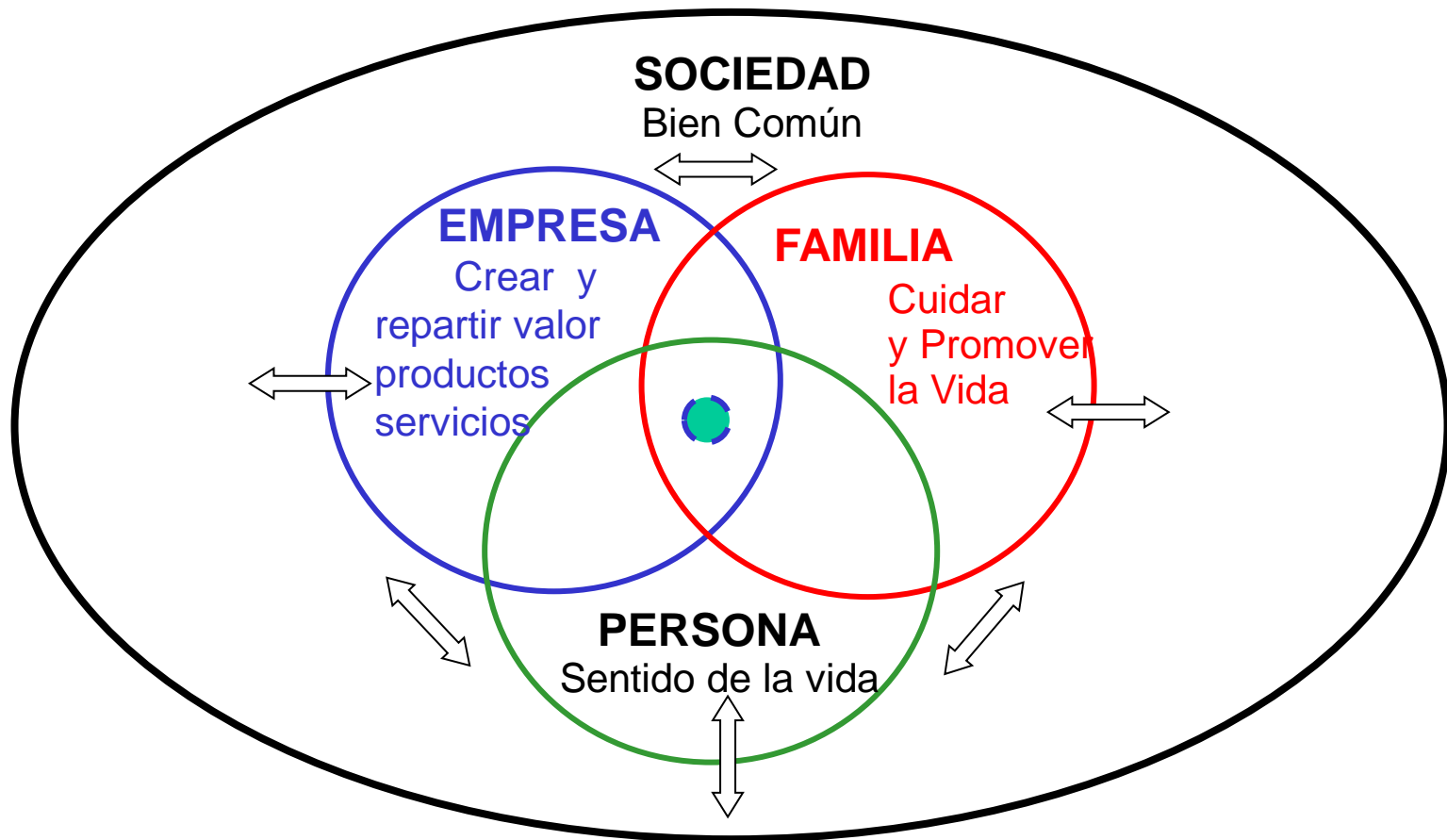
www.ferrariherrero.com.ar

iagUILAR@ferrariherrero.com.ar

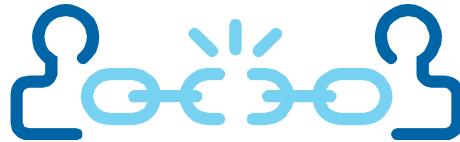
Objetivos de la sesión:

- Compartir experiencias en el acompañamiento de procesos de profesionalización en empresas familiares.
- Presentar e identificar estrategias que faciliten la continuidad de la empresa familiar.
- Promover el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias que faciliten la formación de “propietarios y directores activos” y responsables.

Empresa Familiar : Encuentro de Culturas



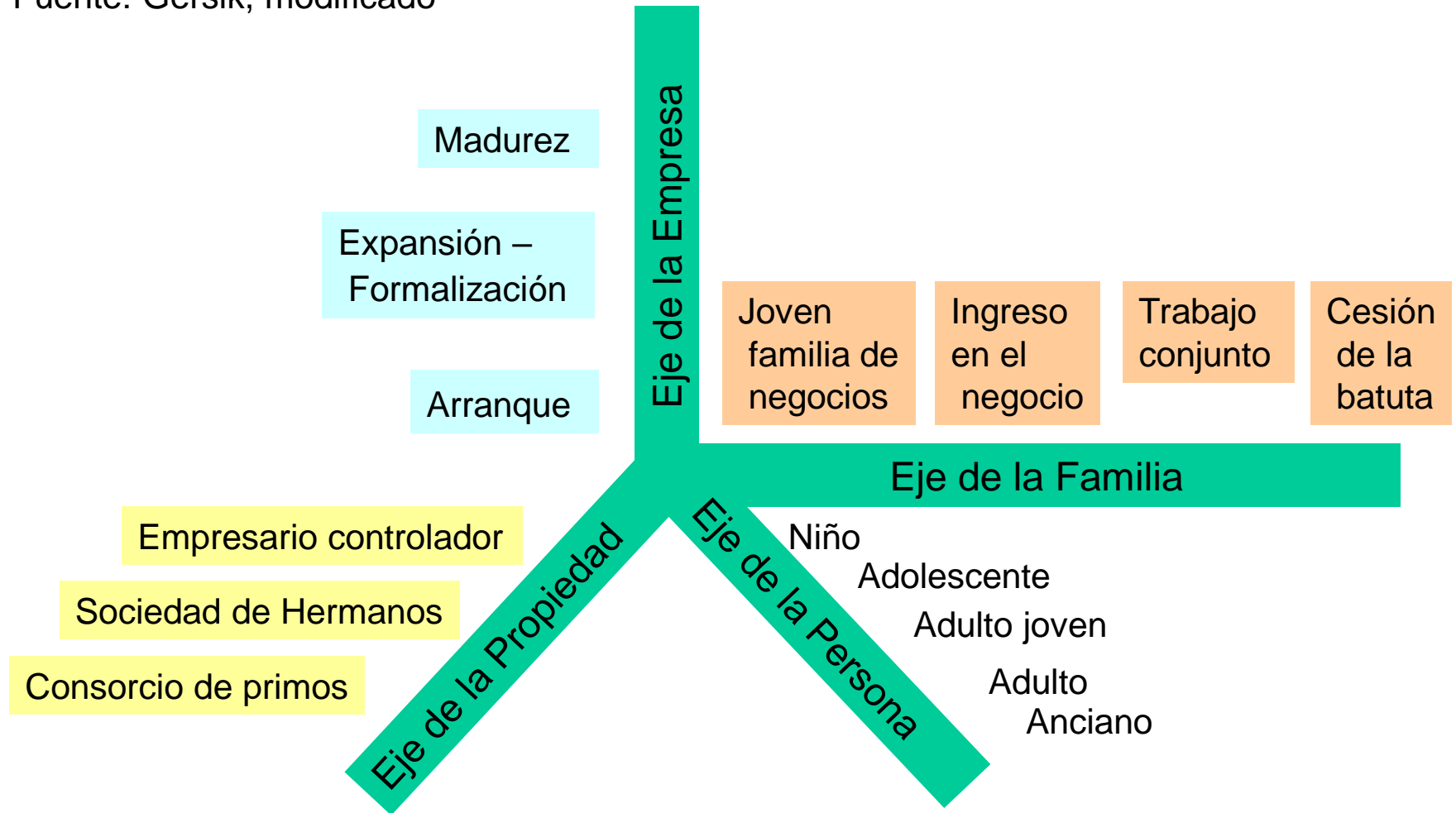
Trampas Generadoras de Conflictos en la Empresa



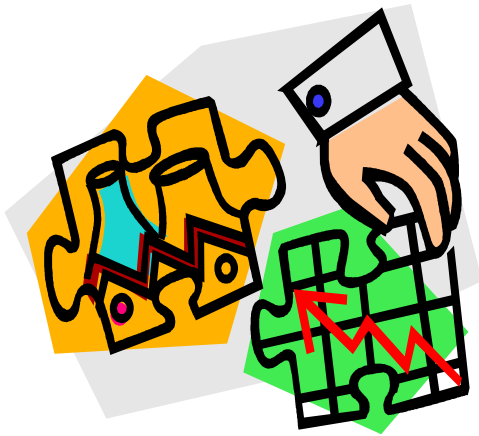
- La confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir.
- La confusión entre los vínculos que ligan una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa.
- La confusión entre los flujos económicos propios de la actividad empresarial.
- La confusión entre propiedad, dirección y gestión a partir de ser miembro fundador y único dueño

Ciclo Evolutivo de la Empresa Familiar

Fuente: Gersik, modificado



Dimensiones que caracterizan los ciclos en las Empresas:



- Cultura
- Posicionamiento en el mercado
- Oferta de productos y servicios
- Diseño organizacional vigente
- Distinción de Propiedad-Dirección-Gestión
- Políticas

Impacto de la Filosofía de la Familia sobre su Empresa

Fuente: J.Ward

Evaluación de los intereses y capacidades de los miembros de la familia



Compromiso familiar con el futuro de la empresa



Evaluación de la salud del negocio



Selección de la estrategia empresaria



Consideración de expectativas, intereses y miedos personales y familiares



Identificación de alternativas Para la empresa



Órganos de Gobierno

La empresa familiar requiere como toda organización viva adecuarse a los cambios y necesidades del entorno y de sus miembros.

ES IMPORTANTE QUE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO:

- Estén **definidos**.
- Sus integrantes estén preparados (**capacitados**) para cumplir con su función.
- Sean órganos **activos** de conducción.

Tipos de Empresa Familiar

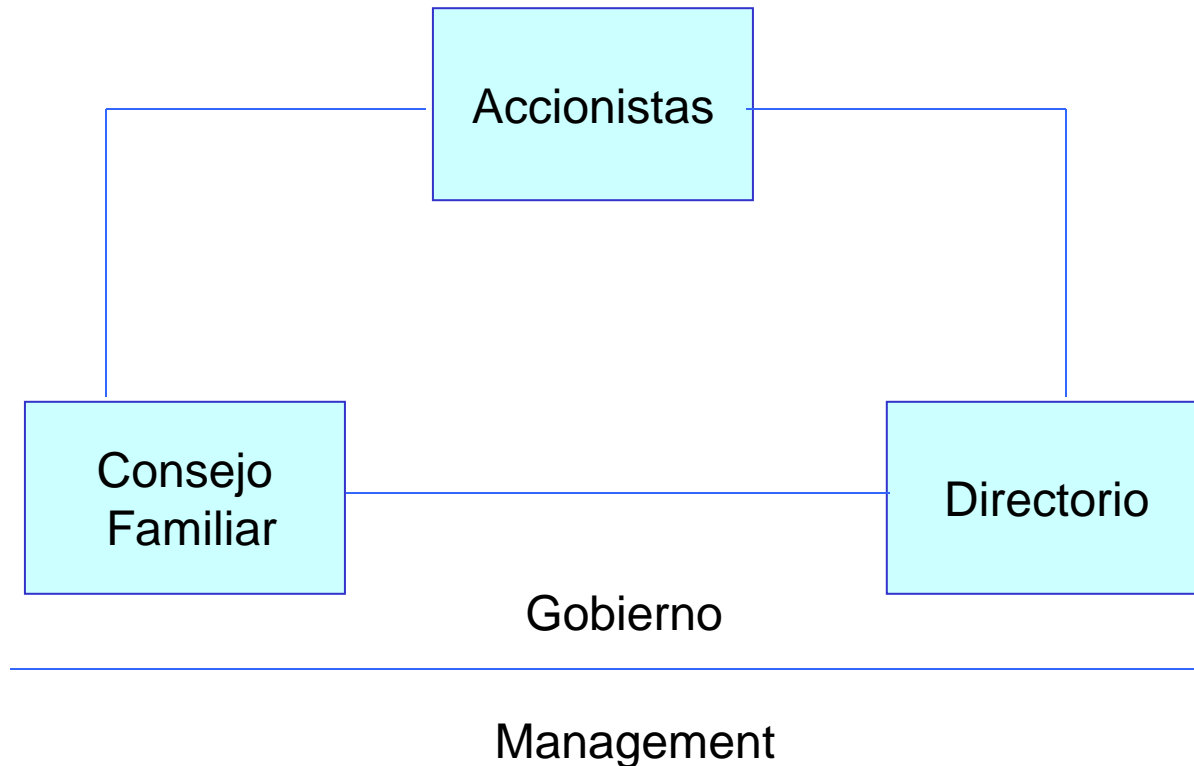
La distribución de poder y autoridad suele ser congruente con el sistema de propiedad elegido

| Tipos de EF | Órganos de gobierno aconsejables |
|------------------------|--|
| Empresario controlador | CEO (“el propietario”) + “directores idóneos e independientes” |
| Sociedad de Hermanos | Consejo Familiar + Directorio |
| Consortio de primos | Asamblea de Accionistas + Consejo Familiar + Directorio |

Estructura de gobierno de la EF

Gobierno de la Familia

Gobierno de la Empresa



Fuente: Ivan Landsberg

Ámbitos para la Toma de Decisiones: algunas pistas.

Distinción entre:

- PROPIEDAD
- DIRECCIÓN
- GESTIÓN

| | Conocimiento | Actitud | D y O |
|------------------|---|---|---|
| PROPIEDAD | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión de la familia (sueño) ▪ Visión empresarial ▪ Conocer la evolución de la empresa. ▪ Conocer Deberes y Obligaciones propias de la Dirección y Gestión | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresaria ▪ Riesgo ▪ Proyección ▪ Velar por la empresa y la familia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener una visión y misión compartida sustentada en valores. Transmitirla a la Dirección. ▪ Designar a los miembros de la dirección. ▪ Aprobar las propuestas del Directorio(en especial Plan de Negocio) ▪ Establecer el acuerdo familiar. ▪ Estar informados. ▪ Cobrar dividendos |

¿QUÉ TEMAS ENCARAN LOS ACCIONISTAS?

• ¿Está la empresa asumiendo demasiados riesgos y poniendo en peligro el capital de los accionistas?

• ¿Están los cargos máximos en manos de las personas más competentes?

• ¿Está la empresa creciendo lo suficiente como para garantizarles a los accionistas un retorno mayor sobre su inversión que el que ganarían en otra parte?

• ¿Está el directorio haciendo un buen trabajo de supervisión y protegiendo los intereses de los accionistas?

• ¿Debería ser la política de dividendos, más o menos, conservadora?

• ¿Qué planes tiene el Management para enfrentar las necesidades de liquidez de los accionistas?

Fuente: I. Landsberg

• ¿Qué sacrificios se les pedirán a los accionistas para el próximo año?

• ¿Puede la empresa desarrollar un mercado interno o un fondo de rescate si los accionistas desearan cobrar acciones?

• ¿Ha discutido el directorio un plan para comenzar a cotizar en Bolsa?

• ¿Se está contemplando alguna reestructuración de la propiedad?

• ¿Está el Management considerando alguna adquisición o venta de unidades de negocios para el futuro?

• Si las acciones de la empresa comenzaran a negociarse en Bolsa, ¿qué efecto tendría sobre su valor la conducta de los integrantes de la familia?

Fuente: I. Landsberg

| | Conocimiento | Actitud | D y O |
|------------------|---|---|--|
| DIRECCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de Empresas. ▪ Conocer y evaluar contexto externo e interno de la empresa. ▪ Tomar decisiones estratégicas. ▪ Establecer políticas. ▪ Ser consciente de ser generador de cultura. ▪ Competencias para resolver problemas y hacer propuestas de valor. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coherencia ▪ Perseverancia ▪ Equilibrio ▪ Sentido de la realidad. ▪ Capacidad de trabajar en equipo. ▪ Confiable | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender y respetar la visión de los socios. ▪ Definir el Plan de Negocio y Organización. ▪ Establecer políticas. ▪ Crear valor económico y velar por su adecuada distribución. ▪ Hacer seguimiento de la marcha de los negocios y de los aspectos legales. ▪ Informar y escuchar a propietarios. ▪ Designar al Gte. Gral o Director ejecutivo. ▪ Aprueba el presupuesto preparado por Gte.Gral. ▪ Cobrar honorarios o sueldo. |

| | Conocimiento | Actitud | D y O |
|----------------|--|---|--|
| GESTIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades para trabajar en equipo ▪ Conocimiento del área específica. ▪ Visión de conjunto. ▪ Delegación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer al cliente. ▪ Desarrollo de personas. ▪ Innovación y mejora constante. ▪ Orientada al proceso y resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportar valor desde su área de responsabilidad. ▪ Responsable de hacer realidad las políticas y alcanzar metas. ▪ Recibir apoyo de la Dirección. ▪ Cobrar sueldo. |

CONSEJO DE FAMILIA

Lo integran aquellos miembros de la familia elegidos por los propietarios integrantes de la Asamblea Familiar

Objetivos

- Tomar decisiones sobre el funcionamiento de la familia empresaria en relación con la actividad presente y futura de la empresa, contemplando el Acuerdo Familiar

- Precisar los lineamientos que administrarán y coordinarán el accionar de la familia en relación a la empresa

Su funcionamiento se encuentra relacionado con la Asamblea Familiar y la Dirección de la empresa



CONSEJO DE FAMILIA

Temas a tratar:

- Desarrollo de la visión de la familia sobre la empresa. Para que facilite la evolución de la empresa y la armonía familiar

Desarrollar ámbitos de:

- comunicación
- información
- participación para los familiares (trabajen o no en la empresa)

- Fomentar el mejor vínculo posible de la familia con la empresa

- Planificar el proceso de transferencia generacional: *Inserción de otras generaciones en distintos ámbitos y roles*

Organiza el modo de resguardar el patrimonio cultural, intelectual y económico de la familia (“Family Office”)

CONSIDERACIONES

- Reconocer la realidad existente:
 - antecedentes
 - situación vigente
 - aspiraciones y necesidades futuras
- Trabajar el **cambio organizacional y la transformación personal** como ámbitos interdependientes.
- Promover ambos procesos desarrollando capacidad de aprendizaje.

PILARES DE LA TRANSFORMACIÓN

Reconocimiento de
la realidad
interna y externa

- Pensamiento y Planificación estratégica:
Plan de negocios, formato societario
- Desarrollo de un plan de cambio gradual y sustentable
- Revisión y proyección del Diseño de organización:
Roles y competencias
- Fortalecimiento de los Órganos de gobierno:
Propiedad - Dirección – Gestión
- Actualización de las Políticas
- Adecuación de los Sistemas de Información y Control
- Consistencia del “Sistema”

BIBLIOGRAFÍA

- Cialdella, Daniel- Martín, Roberto: “Principales factores para el diagnóstico de la empresa familiar” en “El Protocolo de la Empresa Familiar. Elaboración, Cláusulas y ejecución” Editorial Ad Hoc, Buenos Aires 2011
- Lansberg, Ivan: “Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar la continuidad”.- Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2000
- Morrow, Vivian- Martín, Roberto: “Caso Galimberti e Hijos S.A.”, 2003

Lectura optativa:

- S.C.Johnson: “La Empresa Familiar” 2002, Jorge Nascimento Rodrigues
| <http://www.mujeresdeempresa.com/management/management030601.shtml>

MUCHAS GRACIAS



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica