

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR

MODULO 1

**RETOS Y DILEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN
LOS CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR**

Organiza y certifica:



INSTITUTO ARGENTINO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Auspicia:



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica

Buenos Aires, 21 de Septiembre de 2012

Miembro del Equipo de Profesores

Natalia Christensen

Directora del Programa de Capacitación para Consultores
de Empresa Familiar del IADEF

Consultora de Empresa Familiar www.solucioneseffe.com

Directora de programas de Fundación Nexia-FEAE.

Editora de la web www.laempresafamiliar.com

Editoria de la web www.iadef.org

Email: natalia@solucioneseffe.com

Skype: [nataliachristensen1](#)

Celular: 0223 156346837

Miembro del Equipo de Profesores

Eduardo Press

Director Eduardo Press Consultores y Escuela Arg. de Psicología Organización
Médico. Terapeuta Familiar. Consultor Organizacional.

Expositor invitado por instituciones y Universidades argentinas y
latinoamericanas.

Autor de los libros “Psicología de las Organizaciones”
con dos ediciones y “Empresas de Familia. Del conflicto a la eficiencia”.

Email: epress@epconsultores.com

Web: www.epconsultores.com

Objetivos del módulo:

- Hacer una primera aproximación a la Empresa Familiar.
- Compartir aquellos aspectos diferenciales de la consultoría de Empresa Familiar.
- Identificar distintos tipos de familias empresarias y sus características según el momento evolutivo en el que se encuentren.
- Reflexionar sobre los retos y dilemas del segmento Empresa Familiar y el rol del consultor a la hora de acompañar al cliente en procesos de cambio.
- Compartir recomendaciones para desarrollar las capacidades del consultor de Empresa Familiar.
- Invitarles a crear un espacio de comunicación e intercambio de experiencias y aprendizaje participativo.

Temas del módulo:

- Fuerzas y debilidades de la empresa familiar
- Ciclos evolutivos de la empresa familiar y retos a enfrentar
- Introducción sobre cómo funcionan las familias empresarias
- El enfoque sistémico aplicado a la Consultoría de la Empresa Familiar
- Tipologías de Familias Empresarias
- El abordaje profesional y las mejores prácticas
- Desarrollo de la empresa familiar como ciencia de estudio.

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 cuarenta y cuatro distintas en la literatura sobre la materia.
- La variedad de aproximaciones puede ser entendida como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido a la relativa juventud de la disciplina, pero también como una realidad poliédrica que debe ser abordada desde una perspectiva interdisciplinaria.
- 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 ®

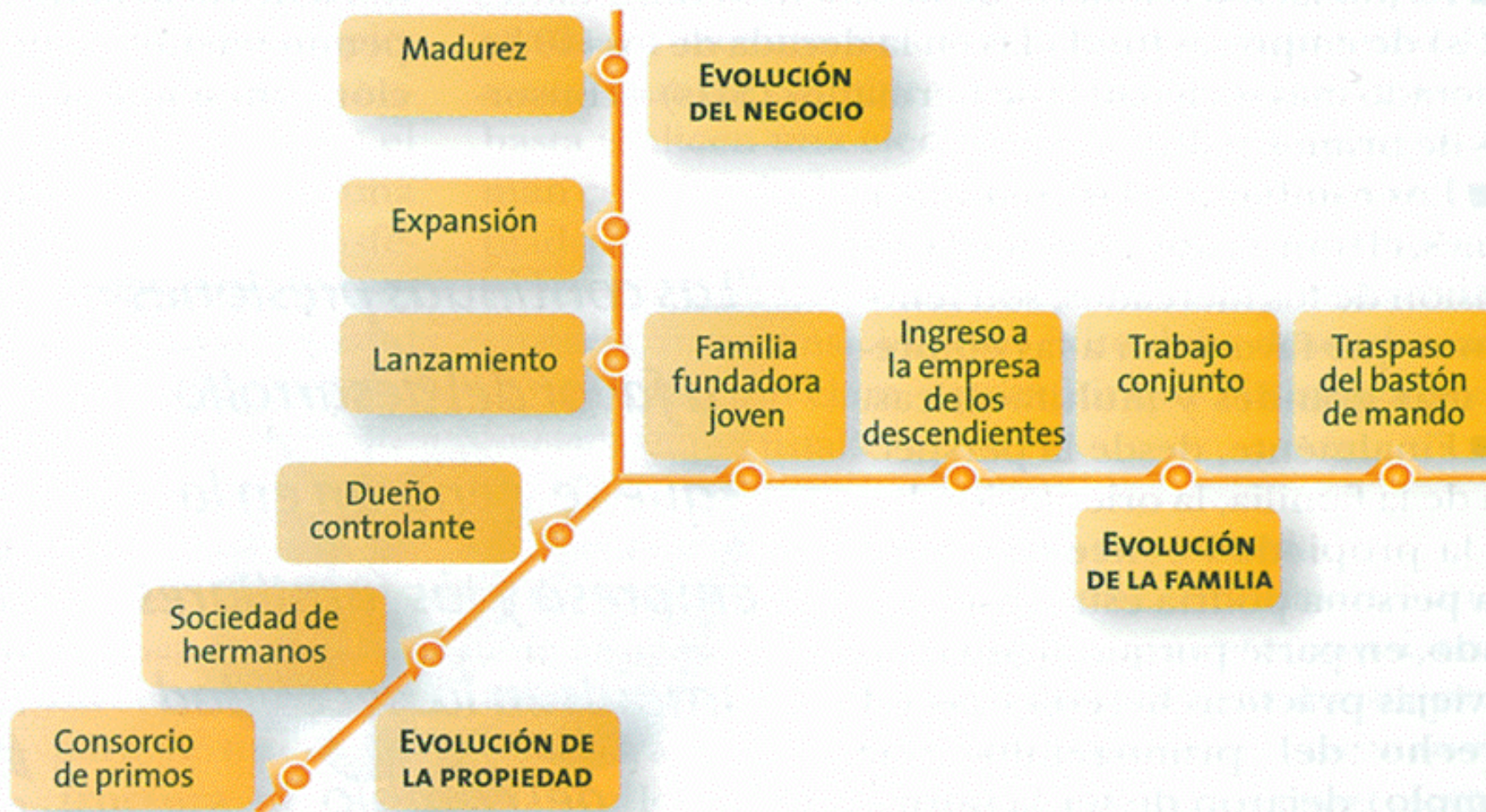
Empresa Familiar

Los aspectos a gestionar y organizar de la relación entre Familia, Empresa y Patrimonio.

1. La Empresa Familiar
2. Aquellos negocios no principales (inmobiliarios, otros negocios, nuevos riesgos)
3. Otros activos (acciones, ahorros, casas, arte, reliquia)
4. Filantropía
5. Capital social (relaciones sociales, políticas, marca, reputación)
6. Vida Familiar



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

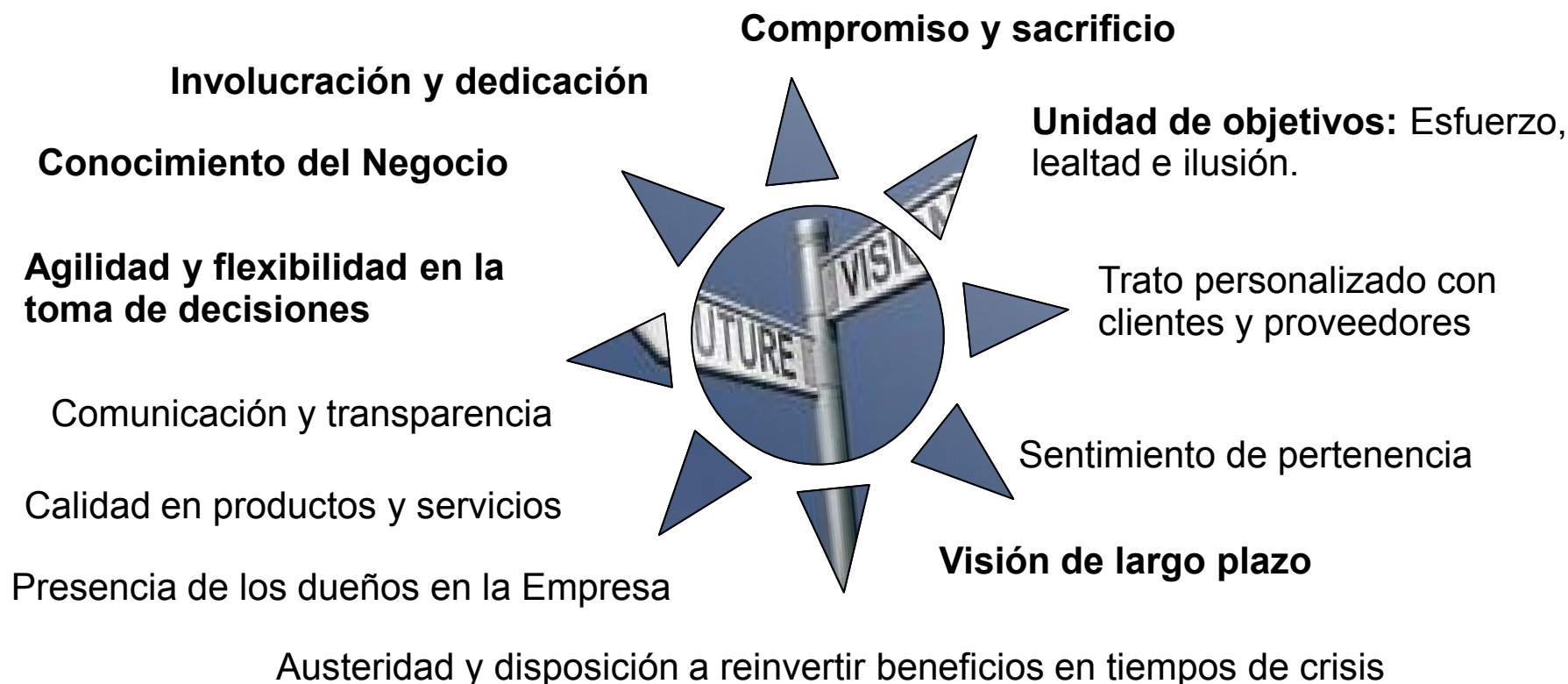
Etapa	Características	Principales retos
Joven familia de negocios	Generación adulta menor de 40 años Hijos, si los hay, menores de 18 años	Crear una empresa conyugal funcional. Decisiones sobre relación entre trabajo y familia Relaciones con la familia extensa Crianza de los hijos
Ingreso en el negocio	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

Fortalezas de la Empresa Familiar



Debilidades de la Empresa Familiar



Retos de la Empresa Familiar

Reto de continuidad. Asegurar el relevo generacional y planificación de la sucesión.

Reto de profesionalización. Mejora continua en la capacitación técnica y profesional.

Reto de desarrollo de la familia empresaria. Superar los retos de la relación entre propiedad de la empresa, gestión del negocio y relaciones familiares.

Reto de revitalización estratégica. El mantenimiento del compromiso con una idea de negocio sostenible y estabilidad en la propiedad.

Reto de crecimiento. Ampliación de negocio, compra de empresas, fusiones, join venture, transmisión de empresas a nuevos propietarios (familiares o no familiares).

Reto de la Internacionalización. Aumentar el alcance de la Pyme Familiar al mercado internacional para lograr mejor competitividad y emprendeduría.

Reto de la Innovación. Invertir en innovación y en el uso de las nuevas tecnologías para mejorar la productividad de la Pyme Familiar y la creación de valor

El mayor reto es...

- Crear y mantener una Empresa Sana: Dimensión Competitiva
- Tener una Familia Unida y un Accionariado Responsable
- Qué continúe a través de las Generaciones: mantener el compromiso
- Con preservación del Patrimonio: Propietario Custodio



Pensamos a las organizaciones y empresas como sistemas sociales

- El concepto de sistema nos permite vincular el todo con las partes y las partes con el todo
- Un sistema social está formado por seres vivos
- Un sistema social está formado por personas que están en relación permanente y sus acciones se influyen mutuamente todo el tiempo.



CARACTERÍSTICAS SISTÉMICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Totalidad

Es más que una suma de las partes, tienen una complejidad y originalidad propia. Cada uno de sus miembros influye y es influido por cada una de las otras.

Y a su vez influyen y son influidos por otros sistemas del entorno (contexto).

Cuando esto no se tiene en cuenta = decisiones aisladas y circulación de la culpa hasta definir un culpable

Autorregulación

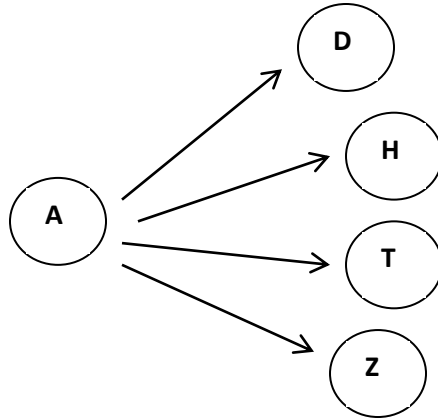
Mecanismos de circulación de la información que vuelve a su punto de partida de modo tal que facilita correcciones en +/- (feedback) que permiten los cambios y la estabilidad.

El cambio y la estabilidad son momentos diferentes de un mismo proceso = el devenir de un grupo.

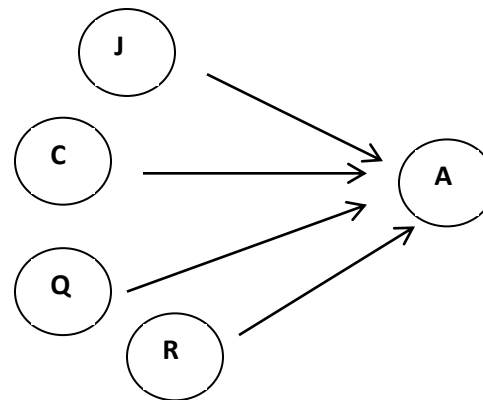
Equifinalidad

Hacia donde va un grupo (sistema) no depende de las condiciones iniciales si no de sus procesos internos determinados por su estructura.

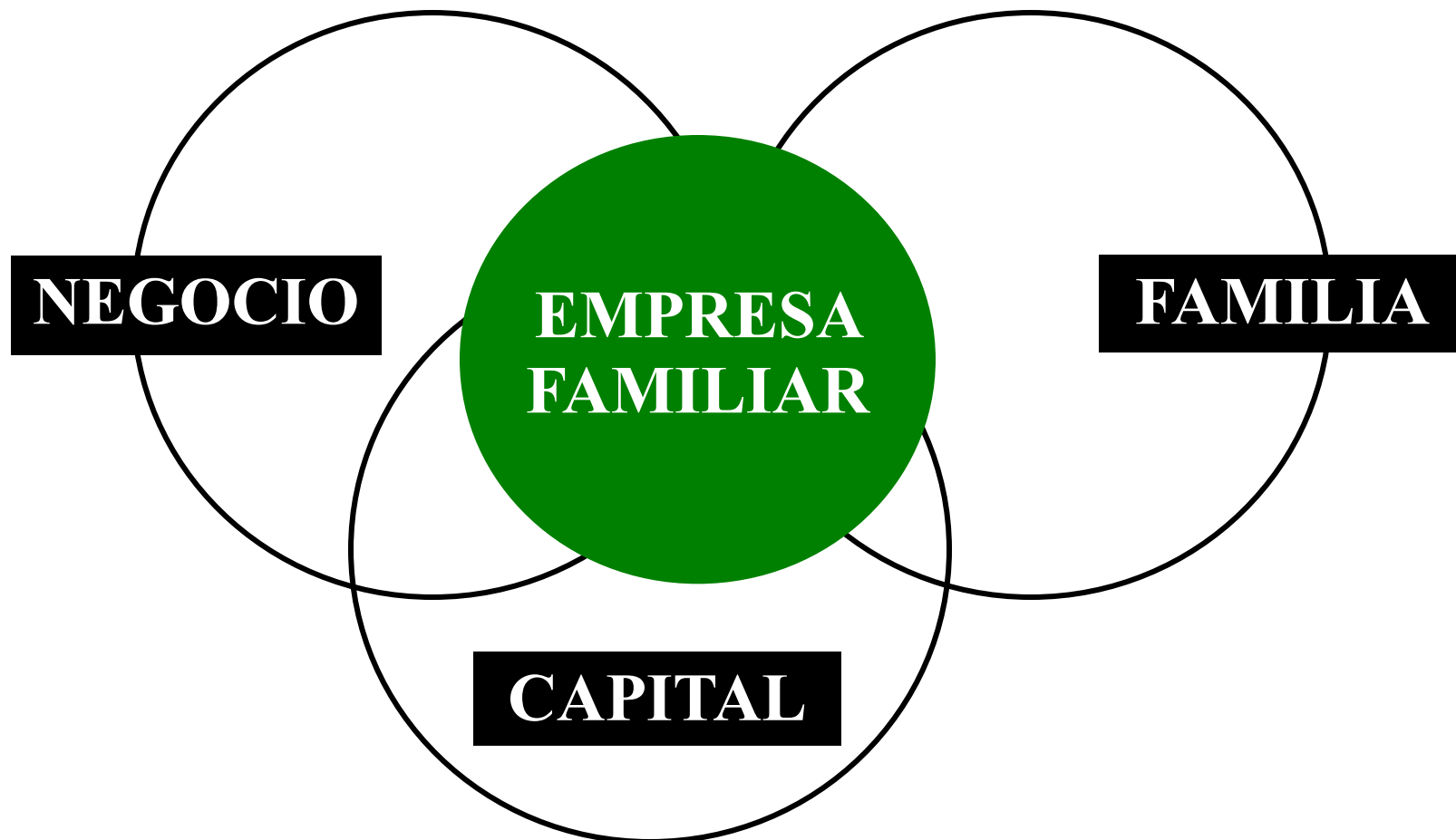
De condiciones iguales pueden darse resultados diferentes:



Se llega al mismo lugar partiendo de situaciones diferentes



CÓMO FUNCIONAN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS



**HAY ALGO MÁS QUE CARACTERIZA A LAS
EMPRESAS DE FAMILIA ...**

... QUE LE DA ESA COSA TAN ESPECIAL ...

LAS EMOCIONES ...!!!

... INTENSAS EMOCIONES ...



**En la mayoría de las empresas el
negocio funciona pero ...**

... el DESGASTE es enorme ...

Veamos por qué....

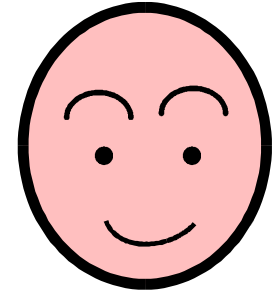
- **Relaciones difíciles entre padres e hijos, entre hermanos, entre cuñados/as, entre primos.**
- **Al fundador le cuesta irse, a la nueva generación le cuesta esperar**
- **Superpoblación de parientes que no le agregan valor a la empresa**
- **Tomar decisiones en base a las necesidades de la familia y no a las necesidades del negocio**

- **Situaciones de abuso por el vínculo en el negocio, se toleran cosas que en ninguna otra empresa se tolerarían**
- **Las nuevas generaciones no conocen las visiones y objetivos de la empresa, por lo tanto no se sabe si se comparten o no**
- **Temas emocionales originados en el pasado, rencores, rivalidades, competencias.**
- **Problemas comunicacionales que dificultan el trabajo en equipo y la toma de decisiones**

- **Dificultades en separar los temas familiares de los negocios**
- **Dificultades para desarrollar todo su potencial en las nuevas generaciones**
- **Estar bajo la mirada atenta del personal de la empresa, a veces fatigado de ser testigos de los conflictos en la familia**
- **Dificultades financieras, retraso tecnológico**
- **Estructura organizacional anticuada que no acompañó el crecimiento de la empresa**
- **Problemas de gestión**

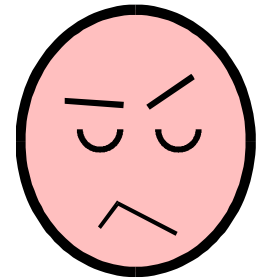
VENTAJAS Y BENEFICIOS

- **UNIDAD DE LOS SOCIOS.**
- **PRESTIGIO Y RELACIONES DE LA FAMILIA.**
- **ADHESIÓN Y LEALTAD DE LOS EMPLEADOS.**
- **UTILIZACIÓN DEL CAPITAL DE LA FAMILIA**
- **CONTINUIDAD EN LA FAMILIA.**
- **BRINDA SEGURIDAD PATRIMONIAL Y AFECTIVA**



DESVENTAJAS

- **ELECCIÓN DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS SIN TENER EN CUENTA LOS INTERESES DEL NEGOCIO.**
- **CONFUSIÓN FAMILIA/EMPRESA, TANTO PARA LOS PROBLEMAS COMO PARA LAS SATISFACCIONES**
- **SISTEMA DE REMUNERACIONES FUERA DEL MERCADO, EN MÁS O EN MENOS.**
- **SÍNDROME DEL HIJO DEL PATRÓN.**
- **DIFICULTAD EN EL CRECIMIENTO E INDIVIDUACIÓN.**



TIPOS DE EMPRESAS DE FAMILIA

Modelo con Botas: Pymes gestionadas por el fundador

Modelo con Trono: Empresas y familias cohesionadas por un líder

Modelo Equipo Chico: Familia extensa gestionando una empresa chica

Modelo Profesional: Familia chica gestionando una empresa compleja

Modelo Corporativo: Familia compleja gestionando una empresa compleja

Modelo Grupo Inversor: Familias de distintas complejidades invirtiendo conjuntamente

Modelo con botas (pyme)

Gestionadas por el fundador. Empresas jóvenes.

Baja complejidad de la empresa/Baja complejidad de la familia. Pocos accionistas.

Habitualmente duran mientras el fundador tenga energía.

Modelo con trono (E/F)

Gestión a cargo del fundador anciano ó una segunda generación más joven. Empresas de más de cuarenta años.

Complejidad de la empresa alto/Complejidad de la familia alta. Más repartidas las acciones.

Suele haber un conductor.

Modelo equipo chico (e/F)

Complejidad de la empresa baja/Complejidad de la familia alta. Varios accionistas.

Mayores restricciones para la incorporación de familiares (deserción espontánea por empresa chica).

Accionistas más alejados de la gestión porque no hay lugar para todos.

Opciones: agrandar la estructura, reducir cantidad de accionistas.

Modelo profesional (E/f)

Complejidad de la empresa alta/Complejidad de la familia baja.

Gestión de una estructura organizada, menos personalizado desde el vamos.

Más familiares trabajando pero con un comportamiento profesional.

Son muy pocas las que se inician así. Quizá no sea la organización funcional más apta para el comienzo.

Modelo corporativo (EE/FF)

Complejidad de empresa alta/Complejidad de familia alta.
Más longevas.

Mayor número de accionistas que todas. Más
restricciones para incorporar familiares a la gestión.

La familia es más propietaria que gestora.

Es el modelo que se encuentra en las EF más antiguas.

Modelo grupo inversor

Familia inversora. Lejos de la gestión. Varias unidades de negocios independientes.

En empresas que generan recursos mayores a las necesidades de consumo e inversión.

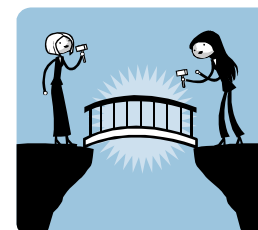
El éxito depende de la calidad de las inversiones realizadas.

EL ABORDAJE PROFESIONAL Y LAS MEJORES PRÁCTICAS

HERRAMIENTAS



ENCUENTROS QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN



PROFESIONALIZAR



PREPARAR LA TRANSICIÓN DE LA DIRECCIÓN



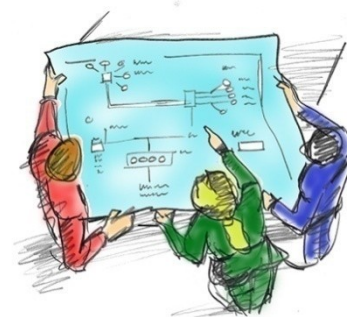
ÓRGANOS DE GOBIERNO



PROTOCOLO



BUEN SISTEMA DE GESTIÓN Y PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

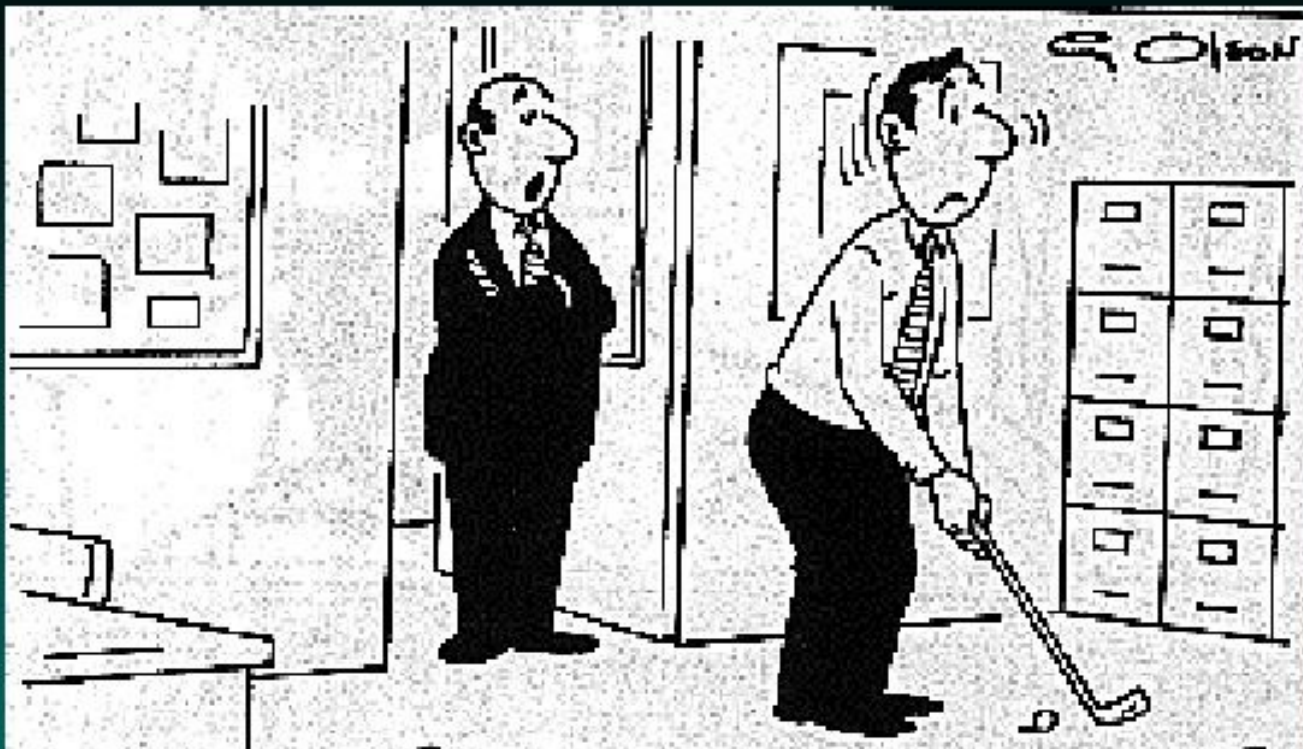


- **PESO DE LA ANTORCHA (POCOS CUESTIONAMIENTOS)**

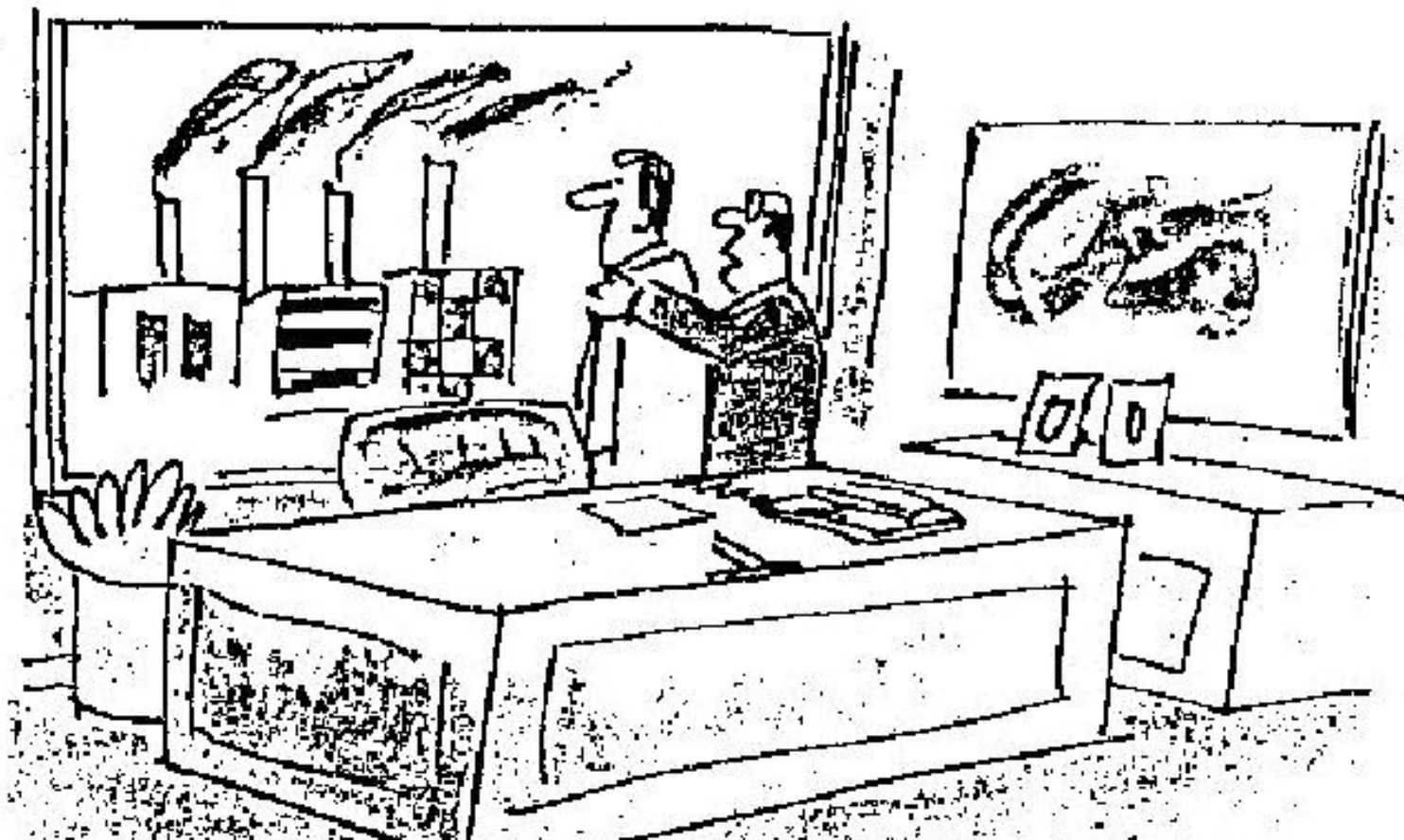


INGRESO POR PUERTA GRANDE, “SIN PELEARLA” DESDE ABAJO

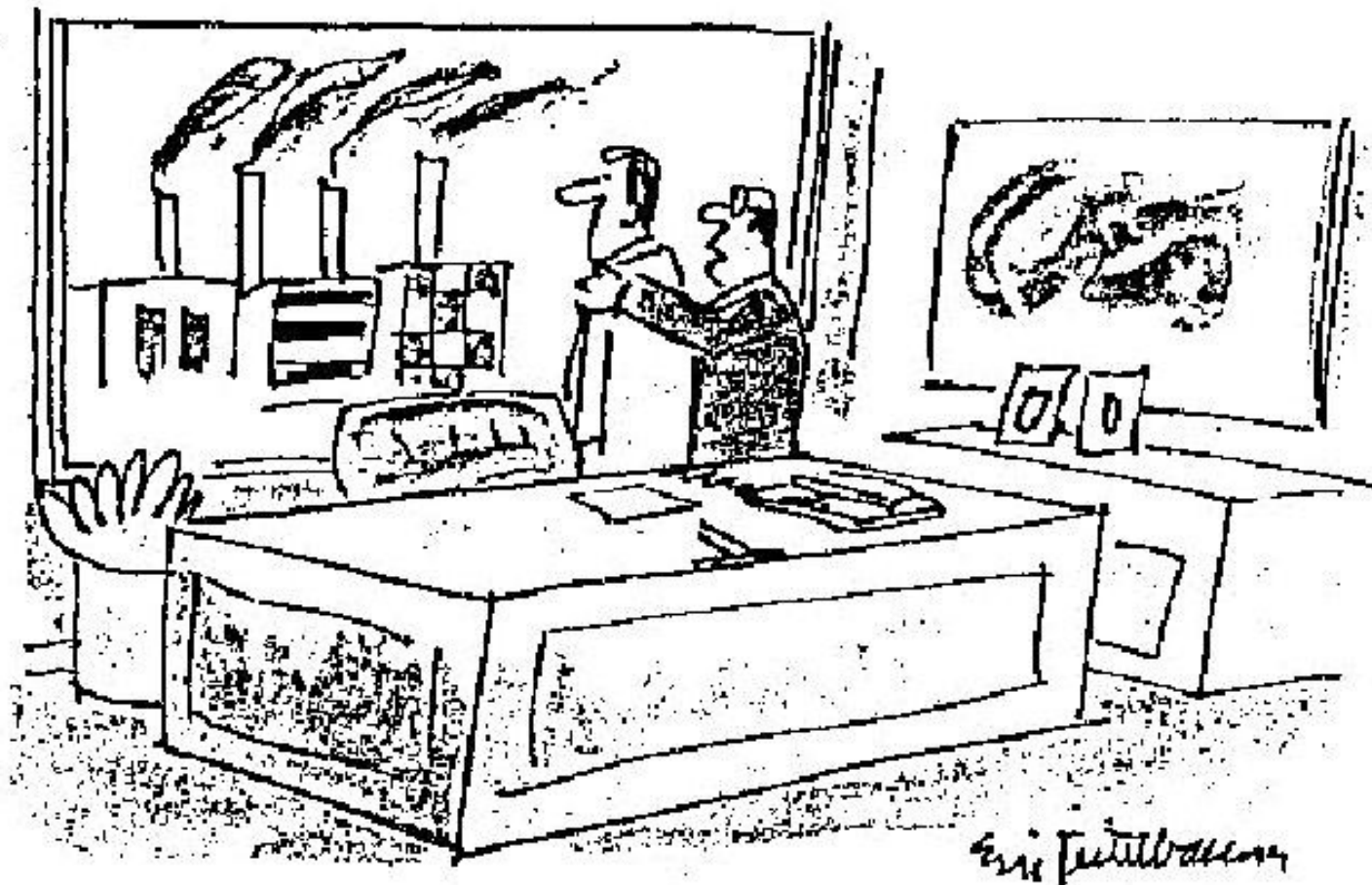




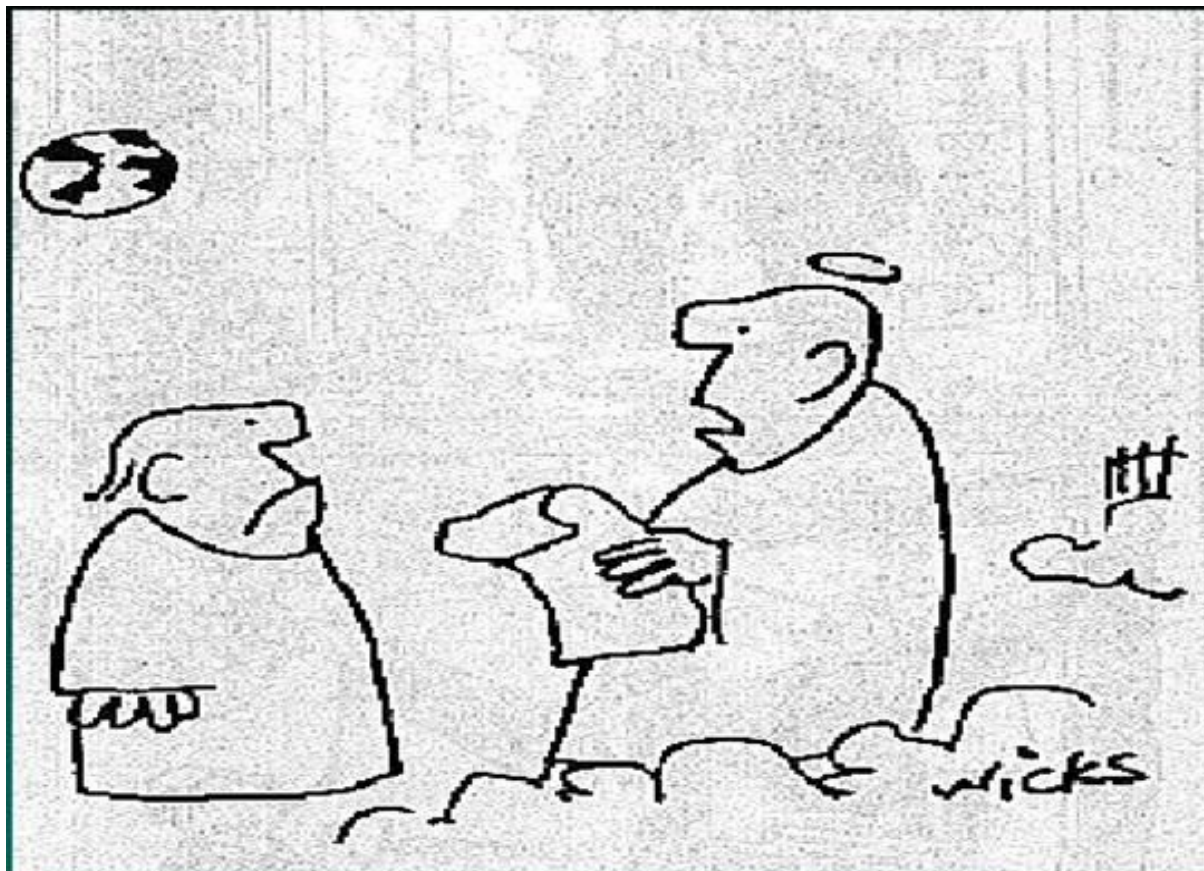
**Si no te importa hijo, preferiría retirarme
antes que vos**



**ALGÚN DÍA HIJO... TODO ESTO SERÁ TUYO,
DESPUÉS QUE MI PADRE ME LO DEJE A MÍ...**



ALGÚN DÍA HIJO, TODO ESTO SERÁ DE TU ESPOSA



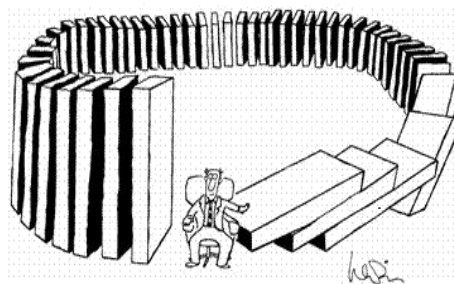
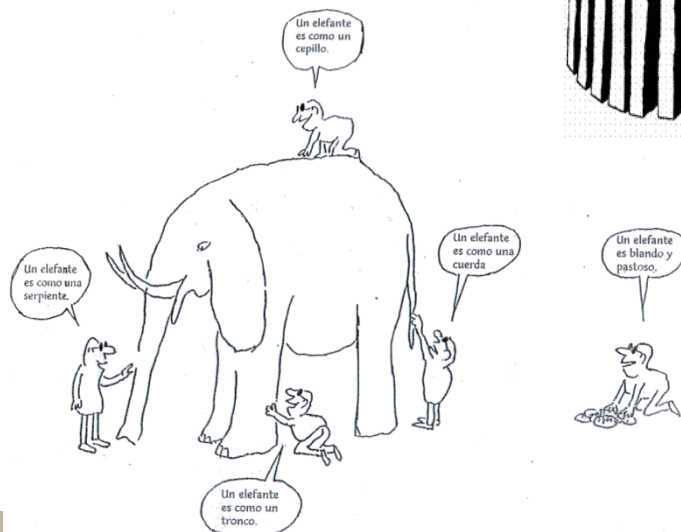
**Lo siento Sr. Benítez, pero parece que
sus herederos leyeron su testamento
y cancelaron su reserva**

Principales referentes para el consultor de Empresa Familiar 1968...2011

- Family Firm Institute **FFI** (1986)
- Family Business Network. **FBN** (1990)
- International Family Enterprise Research Academy. **IFERA** (2001)
- Institutos / Asociaciones (en varios países). **IADEF EN ARGENTINA**
www.iadef.org www.iefamiliar.com www.henokiens.com
- Family Business Wiki. Town Square // Grupos de profesionales en LINKEDIN
<http://familybusinesswiki.ning.com>
- Escuelas de Negocio, las más reconocidas...
 - IMD / Suiza INSEAD / Francia.
 - SDA Bocconi / Italia. Harvard / Kellogg/ Loyola/Thunderbird/...EEUU

¿Quién asesora y a quién? ¿Quién es el cliente?

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



Plan
Estratégico



GESTIÓN DEL CAMBIO

en la Empresa Familiar



D_32.09 / 41.11

Procesos

interactivos

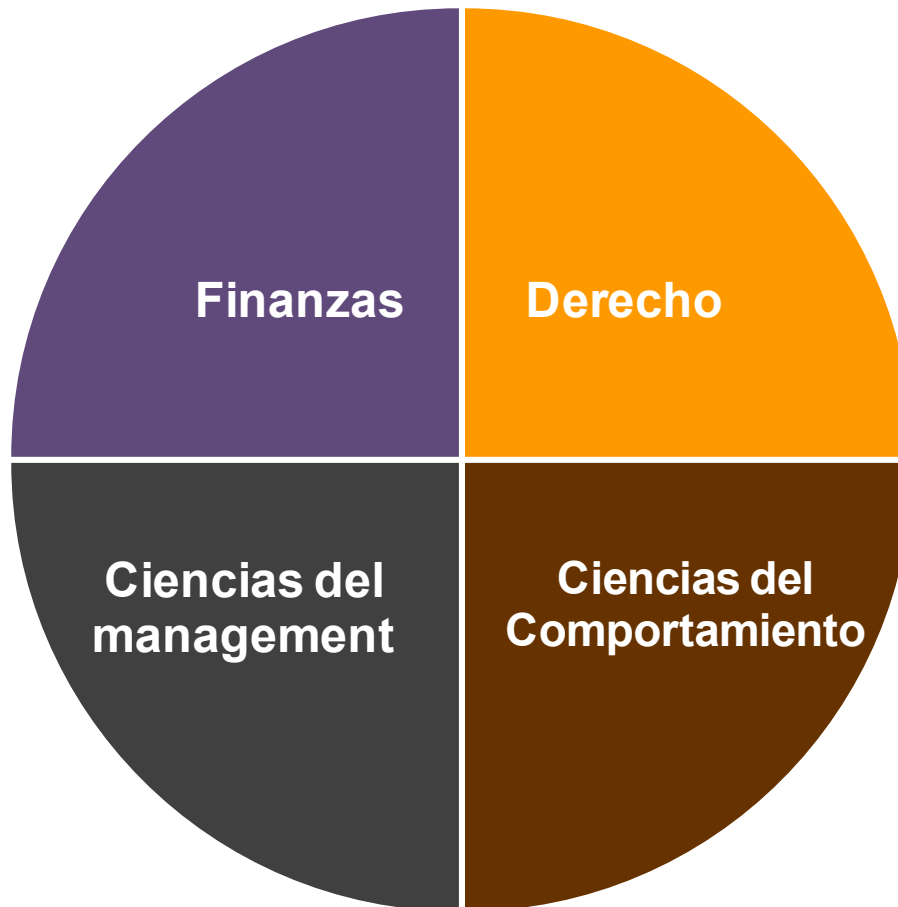
de la Empresa Familiar

- Educación y Formación
- Liderazgo y Comunicación
- Protocolo familiar. / Visión Compartida de Familia Empresaria
- Planificación Estratégica, Sistemas de Gestión (Información)
- Proceso de sucesión.
- Diagnóstico familiar y empresarial.
- Profesionalización, Organización: Órganos de Gobierno / Relación F-E-P
- Evaluación y retribución de los miembros de la familia.
- Gestión de conflictos, Mediación
- Planificación testamentaria, planificación Financiera
- Planificación Patrimonial, FO

El concepto multidisciplinar de la Consultoría de Empresa Familiar (según el FFI)



D_19 / 21.39



Puntos de encuentro interdisciplinarios



EL CONSULTOR NECESITA UN SISTEMA DE APOYO.

A mínimo para reflexionar sobre sus propias reacciones al sistema, pero a máximo para poder aprovechar, con un grupo de colegas que le ayude a ver con cierta imparcialidad, donde están las oportunidades y los riesgos de ciertas intervenciones, y poder analizar con más distancia la situación del cliente con quien uno trabaja.

Ivan Lansberg

Gestionarnos a nosotros mismo.

**Metáfora de la seguridad del avión:
“Póngase la máscara de oxígeno,
antes de ayudar a otros”**



¿Conoce sus propios “puntos ciegos” ?

¿Sus propios prejuicios, suposiciones?

Y, sobre todo, a su propia historia familiar -la estructura, las dinámicas de nuestras familias están presentes en todo momento-

“Se necesita estar dispuesto a hacer un ejercicio de reflexión personal profunda, sin esta, es difícil tener capacidad de entender a la familia cliente.”

El reto mas grande que tiene el consultor es poder separar su geografía en términos suficiente como para poder realmente ver las posibilidades en la geografía del cliente”. Ivan Lansberg Ph.D.

Algunos reflexiones para el consultor:

- ¿Por qué quiero trabajar con empresas familiares?
- ¿Que significará para mí “trabajar con empresas familiares”?
- ¿Cuales serán mis responsabilidades como consultor de empresas familiares?
- ¿Soy capaz de arriesgarme a perder un cliente?
- ¿Qué capacidades puedo seguir desarrollando?

Las capacidades del Consultor para el buen ejercicio profesional

- Pensamiento sistémico
- Mente estratégica
- Sentimiento de juego justo (justicia)
- Habilidad de escucha
- Capacidad de empatía
- Empatía con negocios
- Empatía y objetividad
- Esperanza y optimismo
- Humildad
- Valores / ética
- Valores familiares
- Habilidades para ajustar
- Imaginación
- Simpatía
- Confiabilidad
- Yo soy uno de ellos – participo
- Asumir riesgos
- Valorar al cliente
- Gustar de personas y negocios
- Habilidad para poner desafíos a los clientes
- Dureza y compasión
- Habilidades para trabajar los sistemas tanto aisladamente como conjuntamente
- Habilidades para estar en contacto con todas las partes del sistema
- Alta tolerancia para situaciones de conflicto y caos
- Tener confianza en su propio desarrollo
- Habilidades para entender el negocio desde la perspectiva del líder y saber transmitirla hasta los demás

*Fuente: Keith A. Cross, Ph.D. Cross & Associates Consulting, LLC.
2006. Characteristics of Effective Family Business Advisors*

MUCHAS GRACIAS

