

TERCER SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica

Buenos Aires, 12 de Marzo de 2014

Miembro del Equipo Docente

NATALIA CHRISTENSEN

Asesora de Familias Empresarias

natalia@solucioneseffe.com

info@iadef.org

La consultoría de la Empresa Familiar.

Desafíos para el Consultor de Empresa Familiar

PUESTA EN COMÚN DE SUPUESTOS BASICOS

ENCUESTAS/ESTUDIOS/INFORMES

PROCESO JUSTO

VALORES

Definición de Empresa Familiar

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

1. La familia comparte el **control** accionarial 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.



Gestión y Organización de Empresa Familiar

Posibles alcances....

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





Regeneración
Madurez/Declive
Rápido Crecimiento
Orientación al crecimiento

Estabilidad
Supervivencia
Existencia

Empresa Familiar

Introducción

Crecimiento

Madurez

Declive

Pareja
(casada / de hecho)
Familia sin hijos
Familia con hijos
Emancipación de los adultos jóvenes

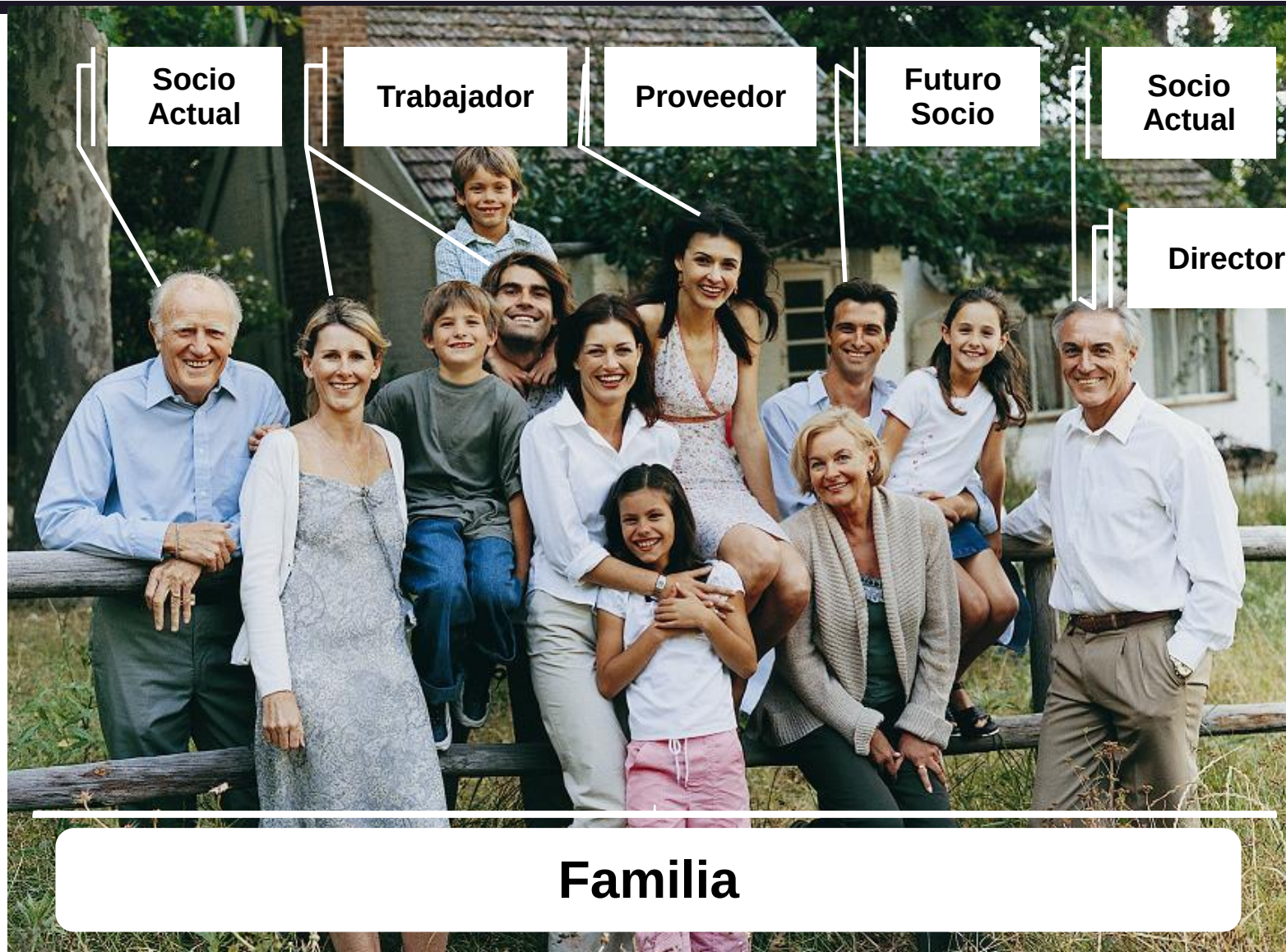
Familia sin hijos
Abuelos

Fundador Asociación de la Familia Empresa de Hermanos

Edad adulta avanzada
Transición de la edad adulta
Edad adulta media
Transición de los 40
Asentamiento



Diversidad de roles



Características de la Empresa Familiar

En las familias cada uno ve/siente/piensa de forma diferente

- Expectativas
- Puntos de vista
- Experiencia
- Conocimientos
- Información
- Compromiso
- Necesidades

Valores
emocionales



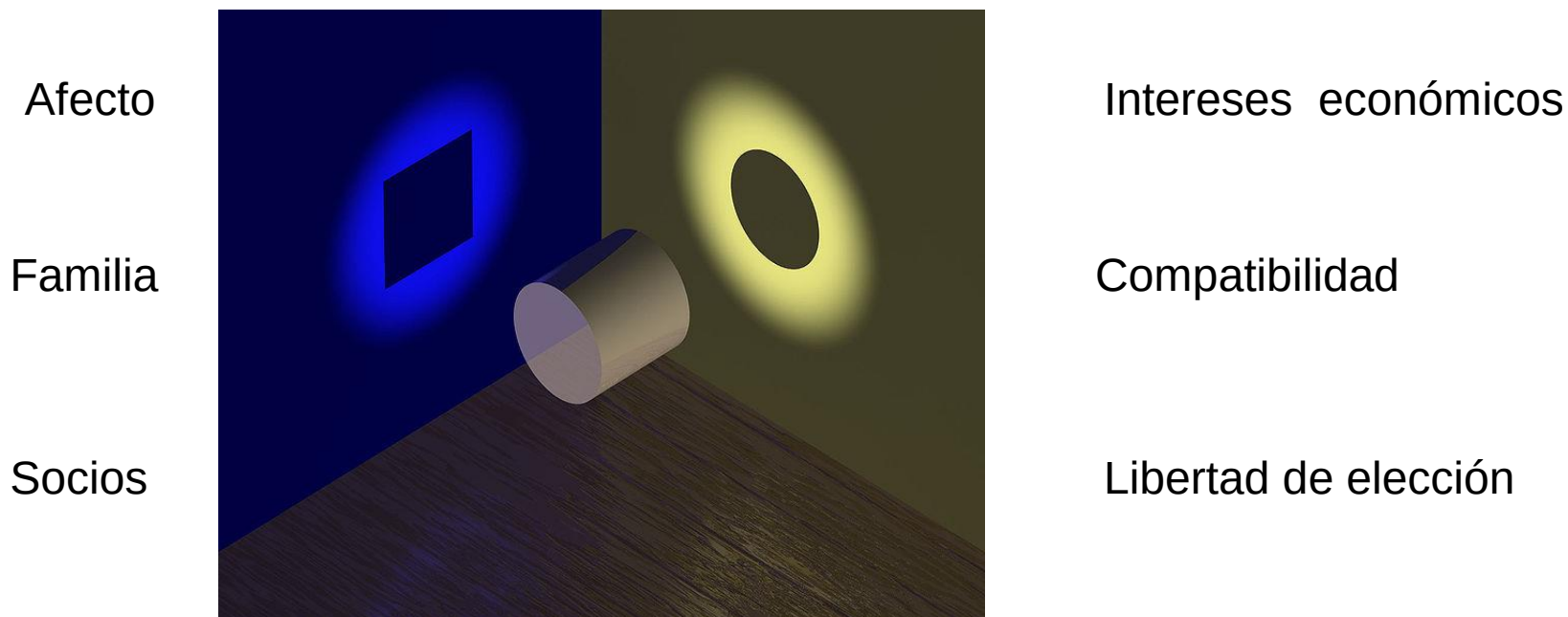
Valores
éticos



Valores
económicos

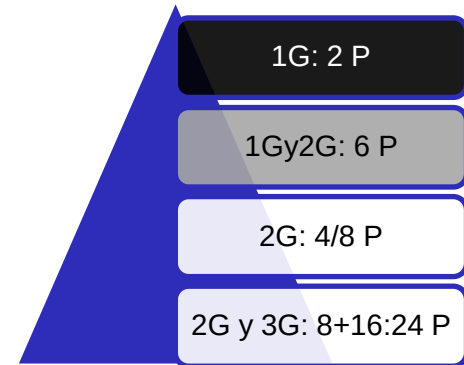


Características de la Empresa Familiar



**¿Cuál será el Genograma
de la Familia Cliente en el futuro?**

¿Tendrá influencia en la Familia Empresaria?



La complejidad de una familia viene determinada por factores como:

1. Número de personas que la componen
2. Roles dentro del grupo familiar
3. Diferencial de intereses existentes respecto a la empresa
4. Experiencias vitales (historias de vida)

¿Qué tan complejos se prevén la Empresa/ los Negocios en el futuro?



Empleados



Facturación
En millones
de dólares

¿Tendrá esto influencia en la Familia Empresaria?

La complejidad de una empresa viene determinada por factores como:

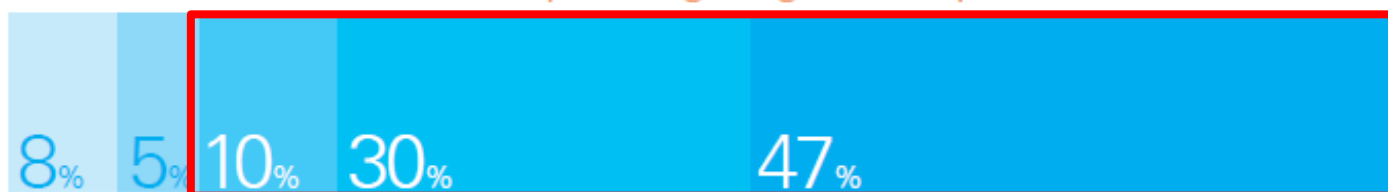
1. Tamaño
2. Número de dueños familiares y tipología de accionistas no familiares
3. Sector o sectores en los que opera
4. Tipología de la cadena de valor (actividades, número de centros operativos, etc.)
5. Nivel de internacionalización (actividades propias, flujos, nivel de compromiso)
6. Tecnología utilizada
7. Nivel de conocimiento de los colaboradores

Barómetro de la Empresa Familiar europeo KPMG EMA 2013

El futuro para la Empresa Familiar. Base 600 Empresas Familiares

Cuestiones familiares que pueden extremadamente importante, muy importante, bastante importante, para su empresa

Preparar y formar a un sucesor antes de que tenga lugar en la práctica la sucesión



87%

Establecer una comunicación entre generaciones



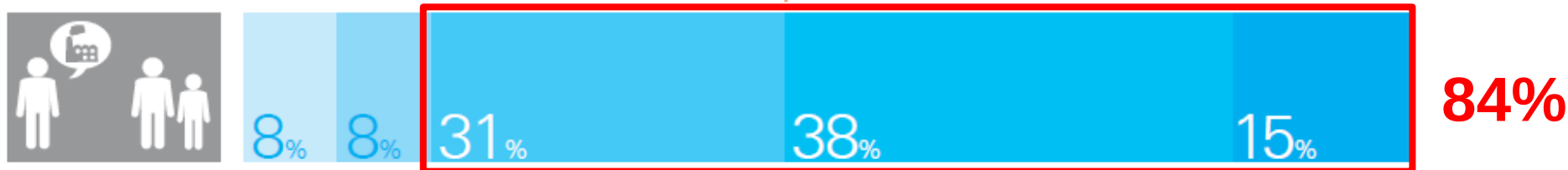
86%

Barómetro de la Empresa Familiar europeo KPMG EMA 2013

El futuro para la Empresa Familiar. Base 600 Empresas Familiares

Cuestiones familiares que pueden extremadamente importante, muy importante, bastante importante, para su empresa

Informar a la familia sobre cuestiones de la empresa



Mantener el control del negocio dentro de la familia

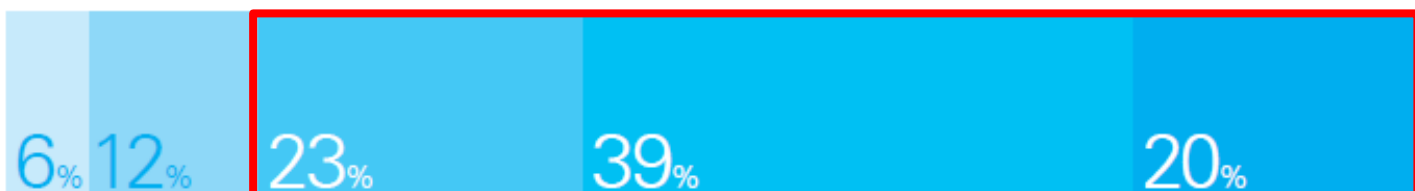


Barómetro de la Empresa Familiar europeo KPMG EMA 2013

El futuro para la Empresa Familiar. Base 600 Empresas Familiares

Cuestiones familiares que pueden extremadamente importante, muy importante, bastante importante, para su empresa

Equilibrar las preocupaciones familiares y los intereses del negocio



82%

Seleccionar un sucesor



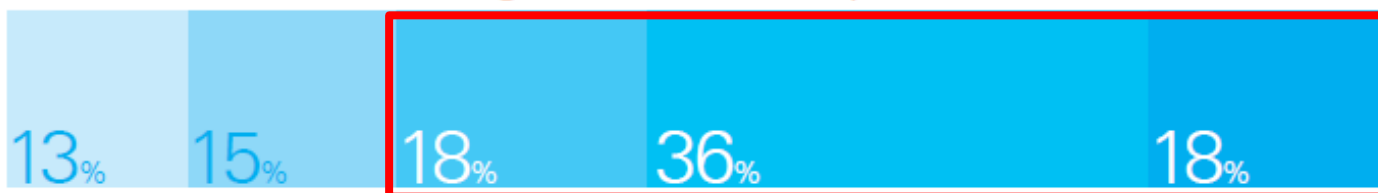
81%

Barómetro de la Empresa Familiar europeo KPMG EMA 2013

El futuro para la Empresa Familiar. Base 600 Empresas Familiares

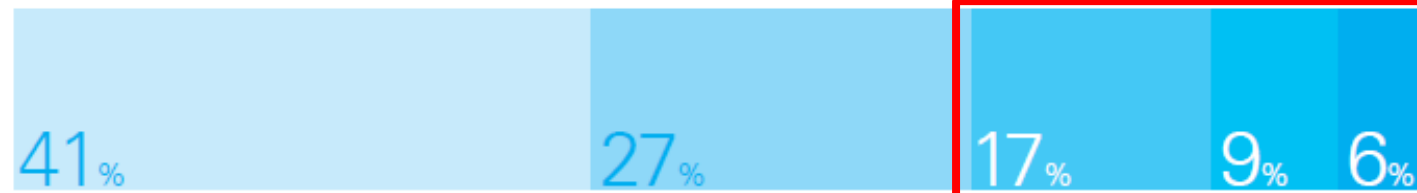
Cuestiones familiares que pueden extremadamente importante, muy importante, bastante importante, para su empresa

Formalizar la función de la familia en el gobierno de la empresa



72%

Adquirir la parte de los miembros de la familia que no intervienen en el negocio



32%

ENCUESTA ANUAL 2012. PWC.

1952 Familias Empresarias fueron entrevistadas en 28 países

Los principales desafíos para las compañías familiares en los próximos años serán:

La evolución de la situación económica

La globalización

La innovación

La batalla por el talento

y la sucesión

Las principales causas de conflictos en las empresas familiares

- Estrategias de futuro...para la Empresa y para la Familia
- Competencias / Capacidades de los miembros de la familia
- Sucesión
- La falta de comunicación entre miembro de la familia
- Sistemas de compensación
- Rivalidades entre miembros de la familia
- Aspectos legales
- La falta de liquidez de las acciones

PROCESO JUSTO

PROCESO DE IMPARCIALIDAD

Christine Blondel, Randel S. Carlock, Ludo Van der Heyden

Características y Principios de un Proceso Justo

Comunicación y voz

Claridad

Coherencia, consistencia

Variabilidad, adaptabilidad

Compromiso con el proceso justo

Fuente: Christine Blondel, Randel S. Carlock, Ludo Van der Heyden

Comunicación y Voz: Dar voz a los interesados y afectados por una decisión. Hacer participar a la familia en cuestiones relacionadas con el Negocio ayudando a desarrollar sus opiniones. Escuchar.

Claridad: Aclarar las expectativas individuales, familiares y de gestión. Asegurarse de entender los objetivos de c/u. Una declaración de principios es una parte esencial. Especificar las "reglas del juego"

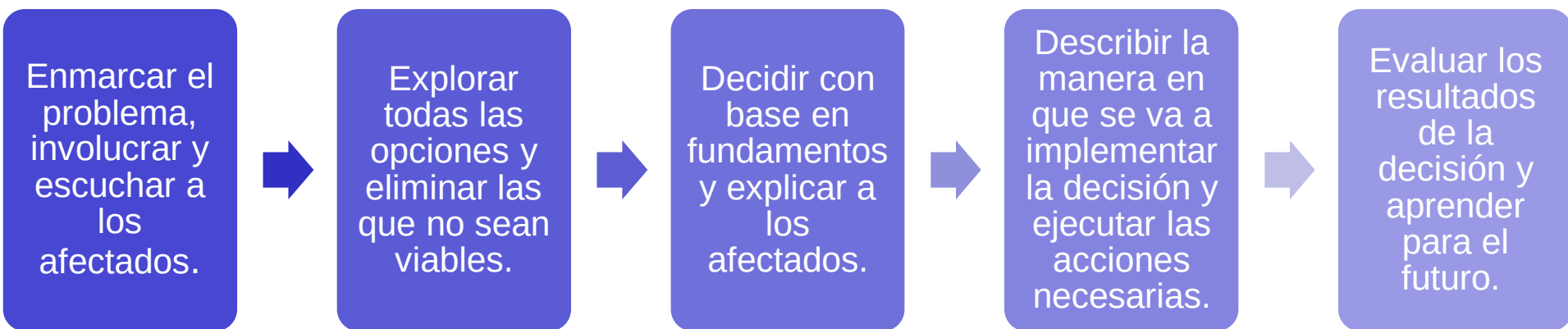
Coherencia, consistencia: Aplicar coherencia en procesos y principios sin relativismos, entre las personas y con el tiempo. Aumenta el desarrollo de la autoestima y genera mayor sinceridad.

Variabilidad, Adaptabilidad: Reconocer la necesidad de la familia de modificar los acuerdos anteriores de la familia para reflejar mejor la familia actual

Compromiso con el proceso justo: Demostrar una cultura profunda y sistémica. Valores de naturaleza gral como respeto a los miembros de la flia, facilitar el desarrollo de las personas, búsqueda de la verdad, responsabilidad hacia los demás, son coherentes con el proceso justo.

Fuente: Christine Blondel, Randel S. Carlock, Ludo Van der Heyden

Pasos del Proceso Justo



Fuente: Christine Blondel, Randel S. Carlock, Ludo Van der Heyden

Libertad & Empresa Familiar

Es necesario profundizar en las reflexiones con las personas que son miembros de familias empresarias, hacer explícito el sentido que tiene la Empresa Familiar para sus miembros y a partir de ahí construir futuro, continuidad...

Vivimos en una sociedad en que, en principio, todos queremos vivir una vida que queremos vivir. En la empresa familiar, vemos mucha gente que no vive la vida que quiere vivir.

“¿Por qué?”

Porque, de alguna forma, se ha visto obligada a hacer cosas, pues porque... Entonces, claro, esto es una reflexión que hay que hacer para construir futuro en base a las ilusiones de las futuras generaciones.

Libertad & Conocimiento

Solamente es **LIBRE** la persona que tiene **conocimiento suficiente** de aquello sobre lo que esta decidiendo, lo que significa que también **conoce suficientemente las consecuencias** de su elección, y que además, **tiene fuerza de voluntad** para tomar la decisión y **para cargar con las consecuencias previsibles de su elección.**



Fundamentos para el desarrollo de la Familia Empresaria

es el proceso el que permite instaurar una serie de prácticas de manera continuada con el objetivo de **crear las condiciones necesarias para construir armonía, unidad, compromiso, visión compartida, capacidad de afrontar y resolver conflictos**, facilitando la continuidad generacional de la empresa familiar.

→ Objetivos

- Decidir hacia Dónde Queremos Ir
- Establecer "Mapa de Ruta"
- Preparar a la Familia para Prever y Gestionar Conflictos

→ Medios

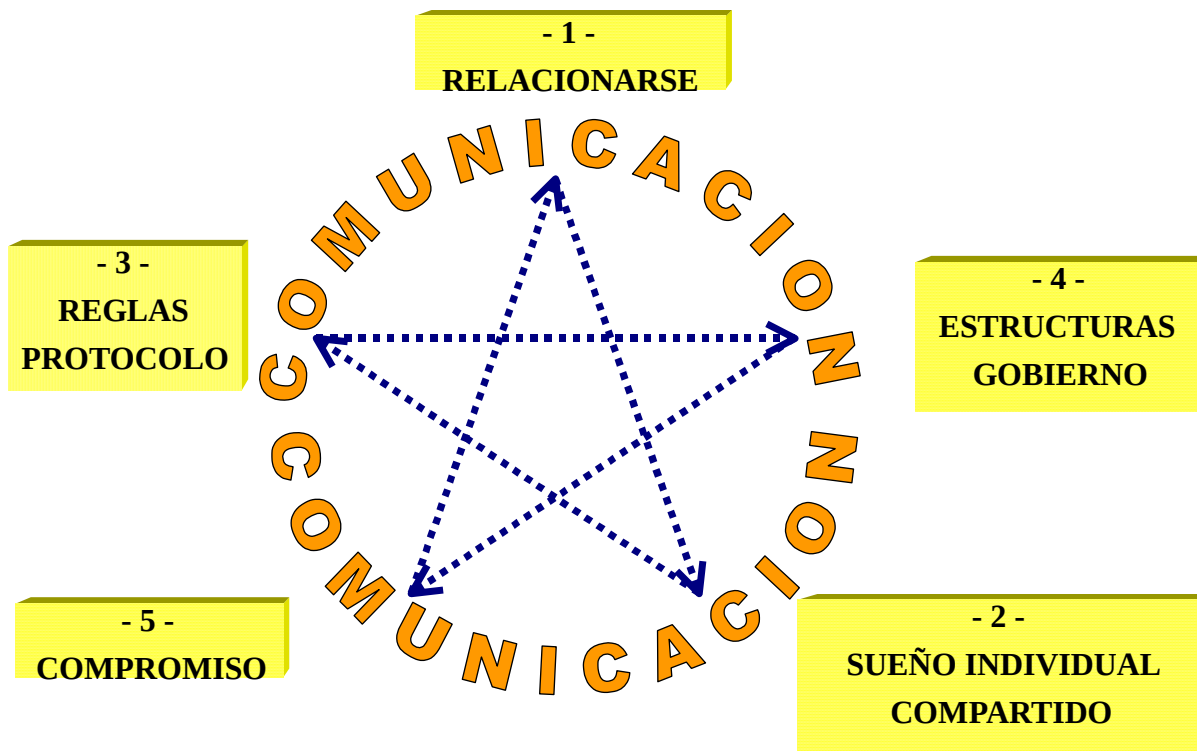
- Información
- Formación
- Participación
- Negociación
- Decisión
- Consenso

→ Requisitos

- **Actitud:**
 - Voluntad
 - Confianza
 - Diálogo
 - Generosidad
 - Compromiso
- **Sistema y Metodología**

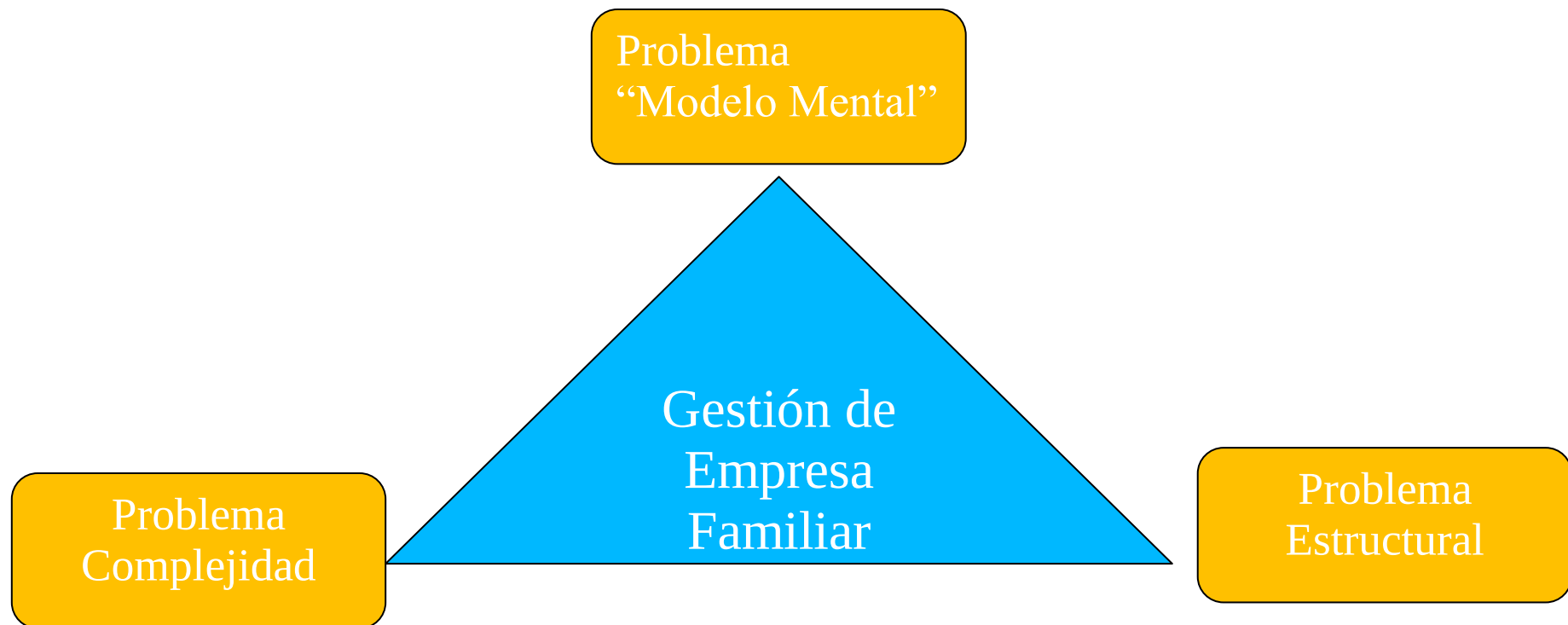
Fuente: Jaume Tomàs

Pilares de Continuidad



Fuente: Paco Valera

Triangulo de la Gestión de la Empresa Familiar



Fuente: Alberto Gimeno

Fundamentos de un proceso



El diagnóstico de Empresa Familiar

Reto fundamental de la etapa de diagnostico:

- Lograr un diagnostico acertado que el cliente entienda y comparta

Importante:

- ¿Cuáles son las preguntas correctas acertadas?
- ¿Esta el cliente preparado y listo para compartir la información necesaria para entender sus circunstancias en cuanto familia empresaria?
- ¿Cómo seleccionar los métodos apropiados para conseguir la información necesaria (entrevistas, encuestas reportes observación, etc)
- ¿Como organizar la información y extraer las hipótesis acertadas para formular intervenciones eficaces?

Adaptado. Fuente: Langsberg&Gersick

Caso Práctico:

Historia de la Empresa Familiar

Manuel fundo su empresa hace 40 años, una empresa familiar de material de iluminación que nació de la nada. Ahora, Manuel se encuentra ante uno de los momentos más decisivos de su vida: la jubilación, eso lleva a pensar en cómo transferir la empresa a sus hijos. Y así es como una mañana de verano, Manuel da la noticia a su mujer, Luisa, compañera fiel e incondicional, que siempre fue la mejor consejera de este carismático e importante hombre de empresa.

Luisa, ante la noticia, una vez más –ahora con más delicadeza y mesura que nunca- escucha la decisión de su marido. Éste ha decidido transferir la dirección general a su hijo Carlos, el mayor, y la subdirección al pequeño, Jorge. Respecto a María, la menor de los hijos, quien es azafata de vuelo y ajena a la empresa, Manuel ha creído conveniente compensarla con otros valores patrimoniales.

Luisa insinúa que la sucesión quizá no sea la más adecuada para la empresa a pesar de que moralmente la decisión sea la más justa; en una palabra: quizá lo más justo no sea lo más eficaz para la compañía. Aunque Manuel escucho y valoro la opinión de su mujer, opta por seguir su plan de sucesión, argumentando que Carlos sacrifico los mejores años de su juventud en aras de la empresa familiar, comenzó a trabajar en la empresa desde la base, conociendo su realidad empresarial más que nadie.

Caso Práctico:

Historia de la Empresa Familiar

Jorge, sin embargo, tal y como indica su madre, es un joven dotado de una gran preparación. Posee un MBA, es creativo, y está adaptado a un mundo cambiante y complejo. En resumidas cuentas, Jorge representa el perfil de un empresario preparado.

Tras este cambio de impresiones, y ante las dudas de la madre sobre la sucesión, Manuel convoca una reunión familiar para hacer pública su decisión.

El padre, una vez que ha convocado a los hijos –María no asistirá, ya que es totalmente ajena a la empresa y siempre está viajando a causa de su trabajo- les comunica la noticia y el reparto de acciones: veinte por ciento para cada hijo.

En dicho momento la decisión fue aceptada en un buen clima familiar.

Dos años después, la empresa se gestionaba con demasiadas indecisiones, discusiones entre hermanos y por este motivo, luego de oírte en una conferencia, se acercan a ti “CONSULTOR DE EMPRESA FAMILIAR”: Luisa y Jorge.

Caso Práctico:

Historia de la Empresa Familiar

Jorge, sin embargo, tal y como indica su madre, es un joven dotado de una gran preparación. Posee un MBA, es creativo, y está adaptado a un mundo cambiante y complejo. En resumidas cuentas, Jorge representa el perfil de un empresario preparado.

Tras este cambio de impresiones, y ante las dudas de la madre sobre la sucesión, Manuel convoca una reunión familiar para hacer pública su decisión.

El padre, una vez que ha convocado a los hijos –María no asistirá, ya que es totalmente ajena a la empresa y siempre está viajando a causa de su trabajo- les comunica la noticia y el reparto de acciones: veinte por ciento para cada hijo.

En dicho momento la decisión fue aceptada en un buen clima familiar.

Dos años después, la empresa se gestionaba con demasiadas indecisiones, discusiones entre hermanos y por este motivo, luego de oírte en una conferencia, se acercan a ti “CONSULTOR DE EMPRESA FAMILIAR”: Luisa, Manuel, Jorge y Carlos.

Jorge y Carlos han comenzado en medio de la reunión una discusión, por la cual Luisa se mostro muy incomoda y Manuel incapaz de detener, resolver.

Role Play: experiencias como un consultor

- ¿En qué crees que podrías haber mejorado en esta primera visita?
- ¿Cuál fue tu sentimiento durante el encuentro?
- ¿El servicio que has ofrecido, ha quedado claro?

Contenidos habituales de inicio de trabajos

Historia de la Empresa Familiar

Valores Familiares a conservar e impulsar

Conocimiento de la Empresa (Estrategia; Organización; Actividades) y de la Familia (Personas; Valores; Diferencias de Criterio)

Contrastar: El compromiso de la Familia con la Empresa y los factores clave de la Empresa de Futuro.

Valores & Valores Compartidos



No llegamos a las creencias tras una faena de entendimiento, sino que **operan ya en nuestro fondo cuando nos ponemos a pensar sobre algo.**

Esas ideas que son, de verdad, **"creencias" constituyen el continente de nuestra vida y, por ello, no tienen el carácter de contenidos particulares** dentro de ésta. Cabe decir que no son ideas que tenemos, sino ideas que somos.

Toda nuestra conducta, incluso la intelectual, depende de cuál sea el sistema de nuestras creencias auténticas. En ellas "vivimos, nos movemos y somos".

Por lo mismo, **no solemos tener conciencia expresa de ellas, no las pensamos,** sino que actúan latentes, como implicaciones de cuanto expresamente hacemos o pensamos.

IDEAS Y CREENCIAS
José Ortega y Gasset

La cultura organizacional constituye

“un patrón de asunciones básicas”

inventadas, descubiertas o desarrolladas

por un grupo determinado, a medida que este aprende a enfrentarse con los problemas de adaptación externa y de integración interna.

Un patrón que ha funcionado lo suficiente como para considerarse válido y, por tanto, ser enseñado (transmitido) a los nuevos miembros, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”

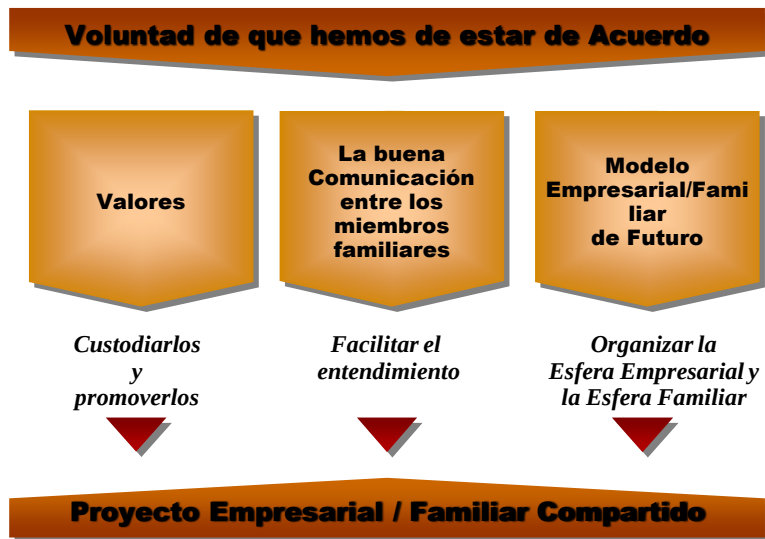
Edgar Schein

DECISIONES FAMILIARES

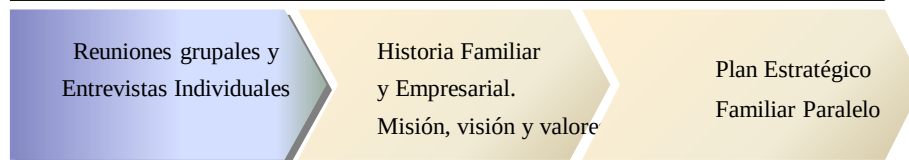


DECISIONES EMPRESARIALES

Cuadro 1.1: Las cinco etapas de la planificación paralela



Sueño compartido con consenso familiar



Acuerdos



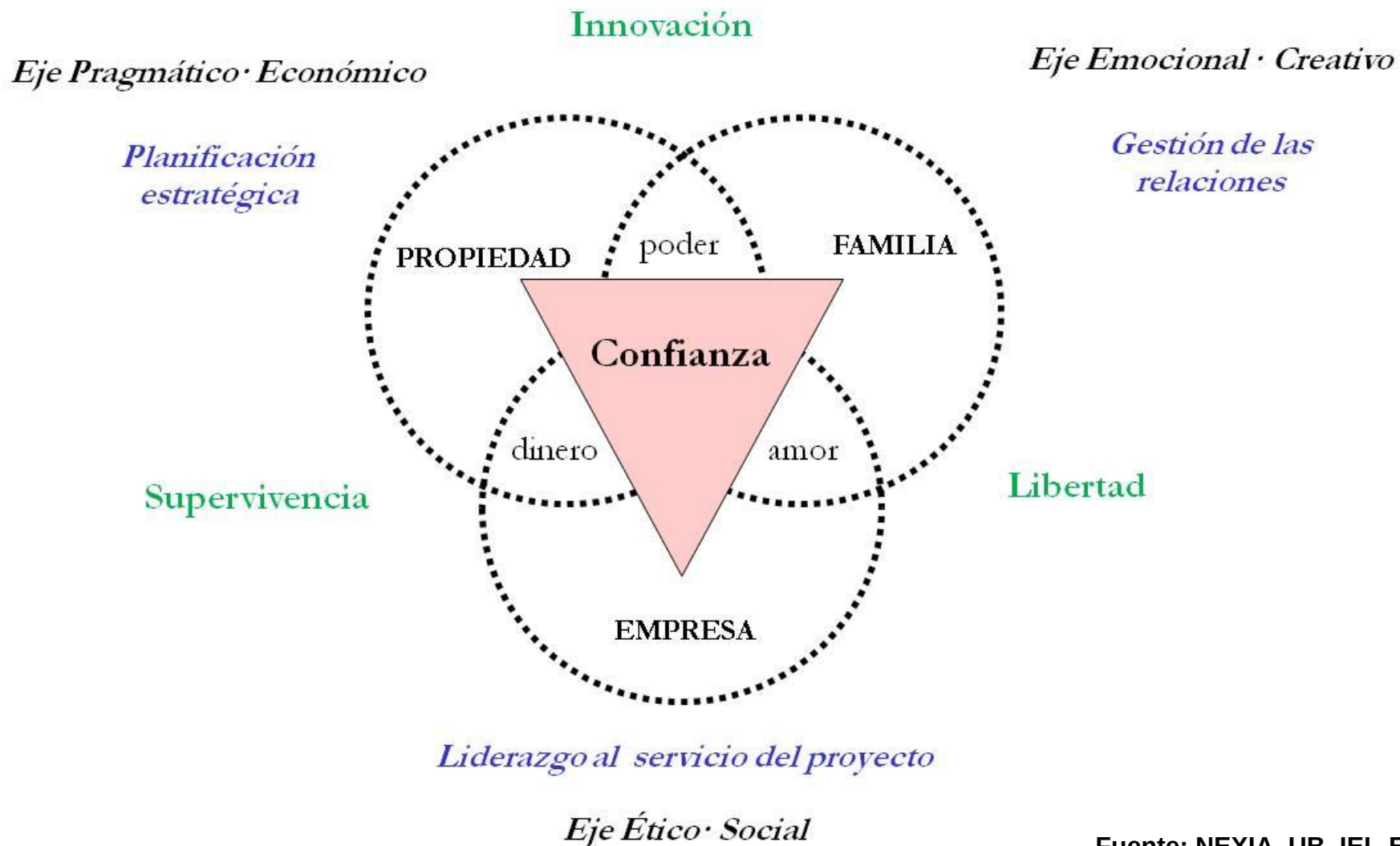
Fuente: Natalia Christensen

Gestión del Patrimonio Axiológico

de la Empresa Familiar

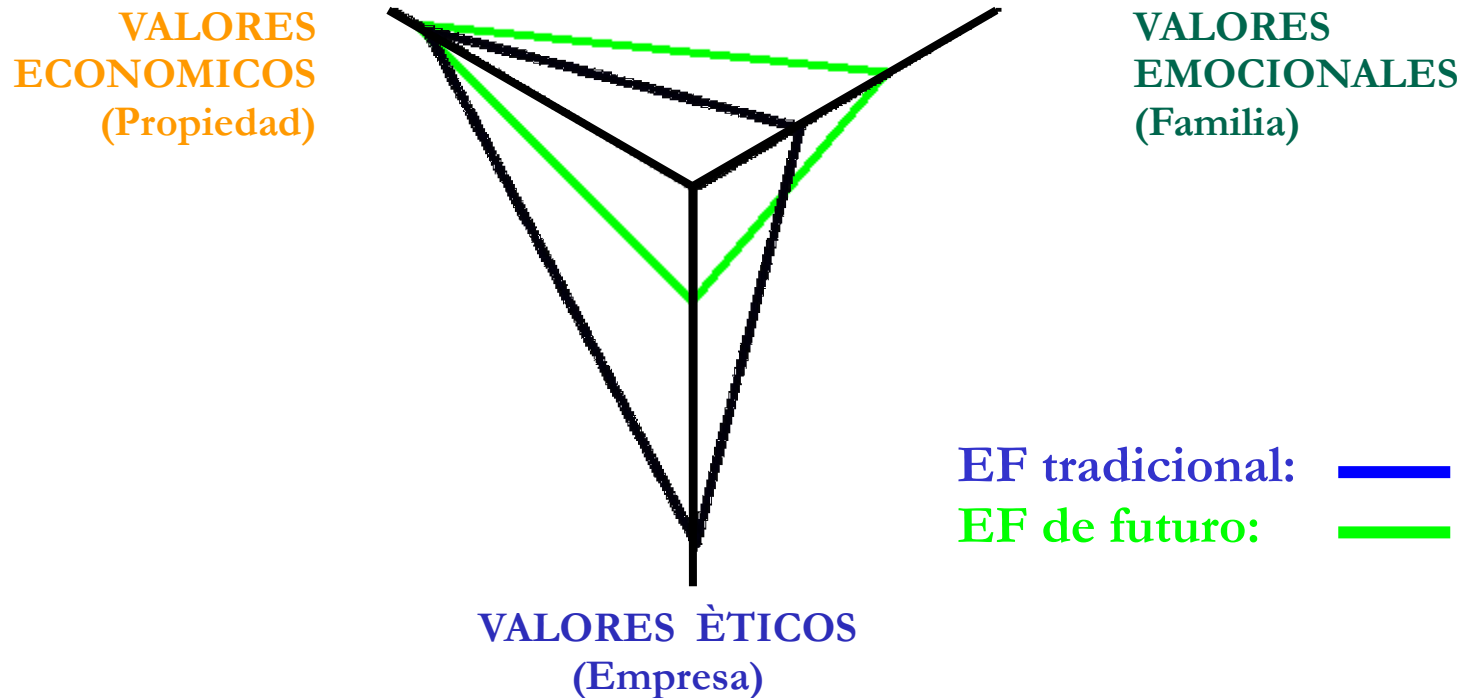
Fuente: NEXIA, UB, IEL-ESADE.

Gestión del Patrimonio Axiológico de la Empresa Familiar



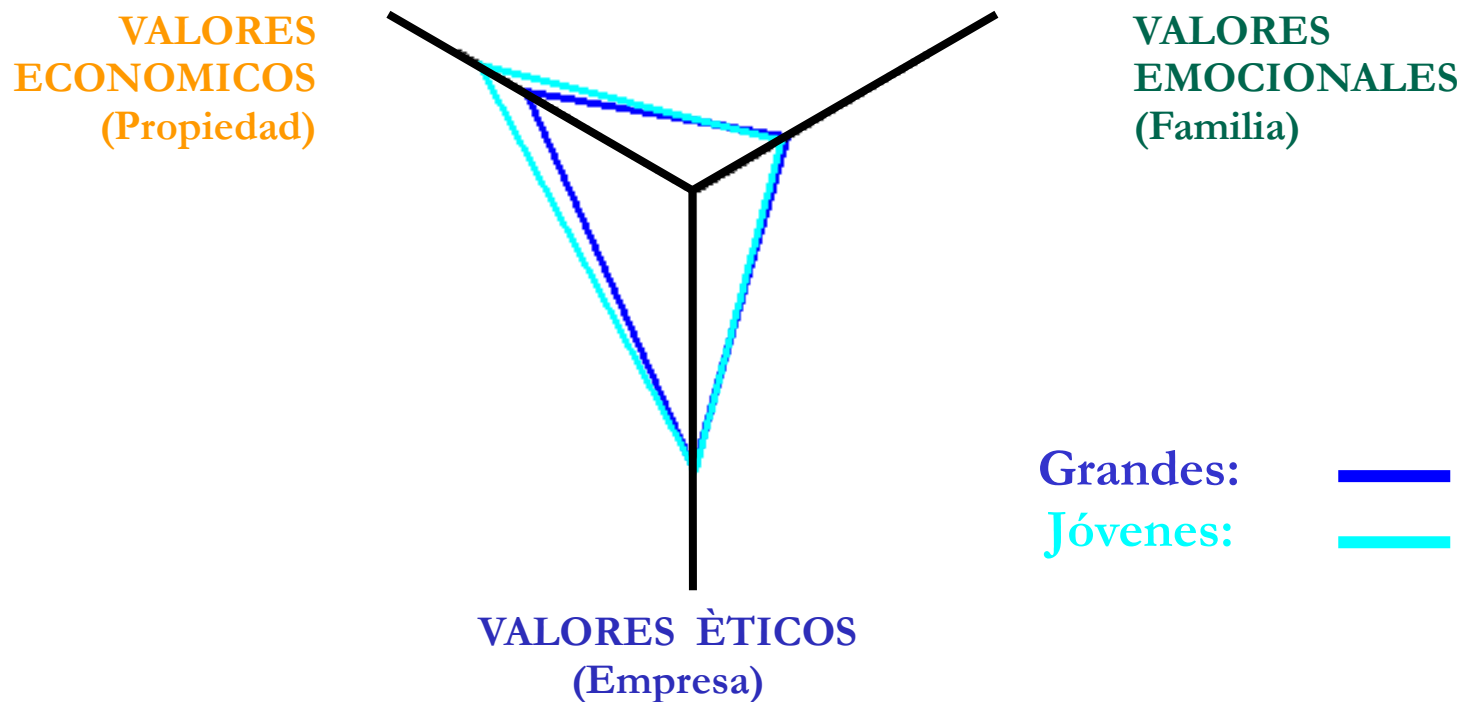
Fuente: NEXIA, UB, IEL-ESADE.

Visión axiológica de la empresa familiar tradicional y de futuro



Fuente: NEXIA, UB, IEL-ESADE.

Visión axiológica de la empresa familiar **tradicional** según la edad

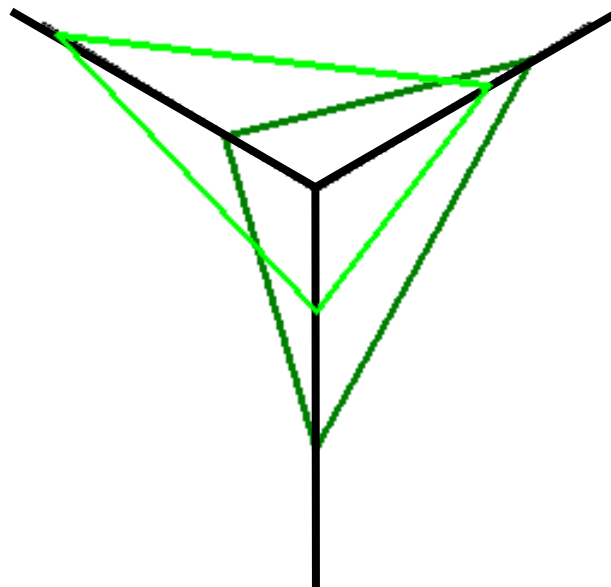


Fuente: NEXIA, UB, IEL-ESADE.

Visión axiológica de la empresa familiar **de futuro** según la edad

**VALORES
ECONOMICOS**
(Propiedad)

**VALORES
EMOCIONALES**
(Familia)



VALORES ÉTICOS
(Empresa)

Grandes: —
Jóvenes: - - -

Fuente: NEXIA, UB, IEL-ESADE.

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*

Tarea del Consultor de Empresa Familiar

Los objetivos de la consultoría para empresa familiar:

1. Promover la continuidad:
 1. Orientar a las empresas familiares para que superen las dificultades “añadidas” que suelen tener frente a las no familiares.
 2. Ordenar la interacción del trinomio Propiedad-Familia-Empresa.
 3. Planificar el futuro, aprovechando las experiencias de otras Empresas Familiares que han vivido situaciones similares.
2. Respetar la propia idiosincrasia de cada Familia empresaria:
 1. Probablemente no hay dos empresas/familias iguales.
 2. Los modelos sólo deben servir de orientación a los profesionales que trabajan con Familias empresarias.
3. Crear instrumentos eficaces que ayuden a gestionar Propiedad-Empresa-Familia.

Relación consultor y cliente del servicio de consultoría de Empresa Familiar

Reflexiones para el consultor:

- ¿Porque quiero trabajar con empresas familiares?
- ¿Que significará para mí “trabajar con empresas familiares”?
- ¿Cuales serán mis responsabilidades como consultor de empresas familiares?
- ¿Cuál es mi formación o back-ground? ¿Cuáles mis capacidades y mis carencias?
- ¿Que suposiciones y predisposiciones tengo yo?
- ¿Soy capaz de trabajar en un entorno en que se exigen valores personales sólidos? ¿Soy capaz de arriesgarme a perder un cliente?

¿Te interesa apoyar a la familia empresaria, brindarle servicios de valor añadido?

"Si realmente quieres hacer algo, encontraras la manera. Si no, encontraras la excusa." [CSF]



MUCHAS GRACIAS

