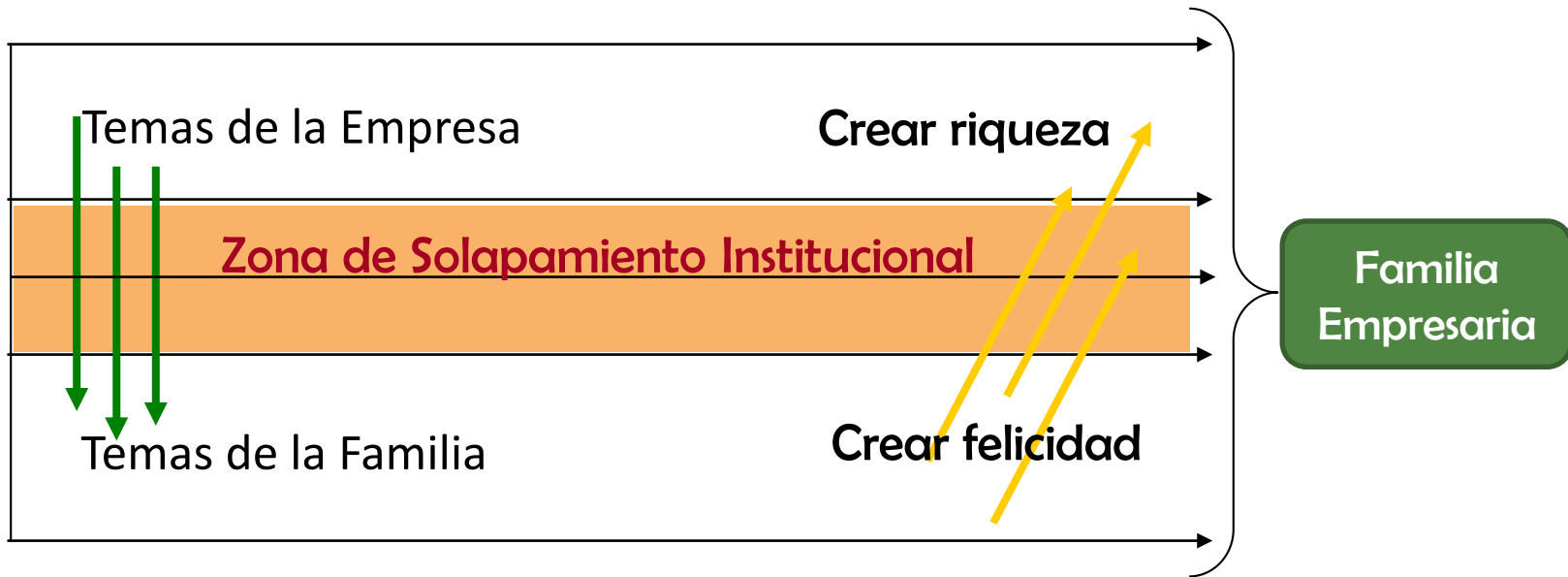


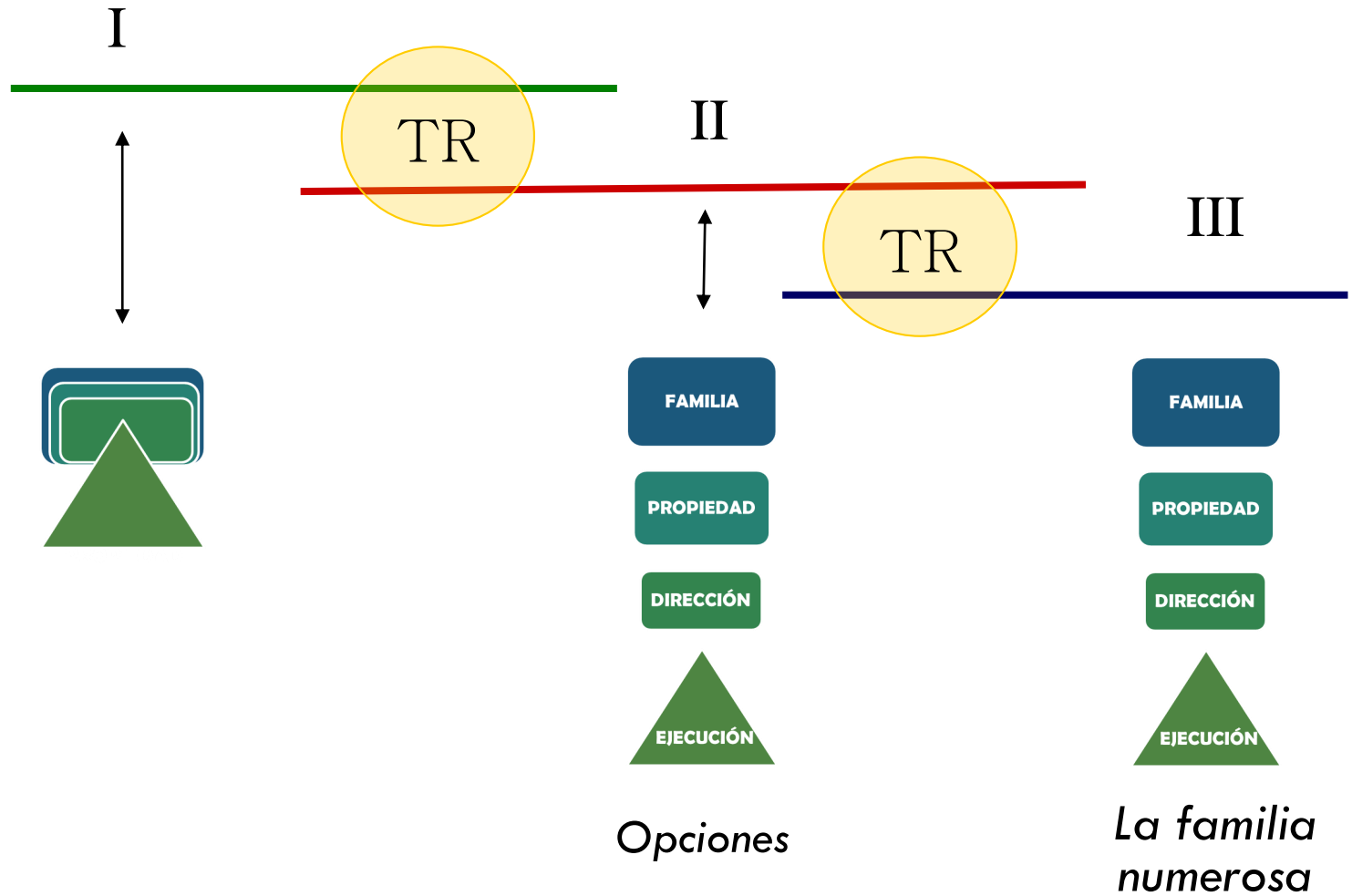
# Empresa Familiar

Profesor Guillermo Perkins

# Características de la EMPRESA FAMILIAR



# Tránsitos generacionales



# De lo Mío a lo NUESTRO



- Hablar en plural
- Los cuatro ámbitos
- Afecto Proprietatis vs Afecto Societatis
- Entender la segmentación de ámbitos

# De lo Mío a lo NUESTRO



- Ir descubriendo el nuevo vínculo, de hermano a socio
  - Compartir
  - Consensuar - Arbitraje
  - Entender el costo del Consenso
  - Fuerzas centrifugas y fuerzas centrípetas
  - El papel del conyugue, amor fraternal vs amor conyugal
  - Sentido de propiedad < o > al afecto societatis
  - Realidad humana ( hermano, socio ) y realidad jurídica ( accionista )
  - Asamblea de accionistas vs Mesa de socios

# De lo Mío a lo NUESTRO



- Entre el bien y la persona, una sociedad.
- Cada hermano es dueño de un cuota parte de una sociedad, acciones-cuotas.
- La sociedad es dueña de los bienes y los negocios.

# Ámbitos de AUTONOMÍA

## FAMILIA



- Unidad
- Saber que significa “ser dueño”
- Responsabilidad Social Corporativa

## PROPIEDAD



- Directorio
- Dividendo – Fondos “in & out”
- Financiamiento del crecimiento
- Asociaciones
- Tenencia / propiedad

## DIRECCIÓN



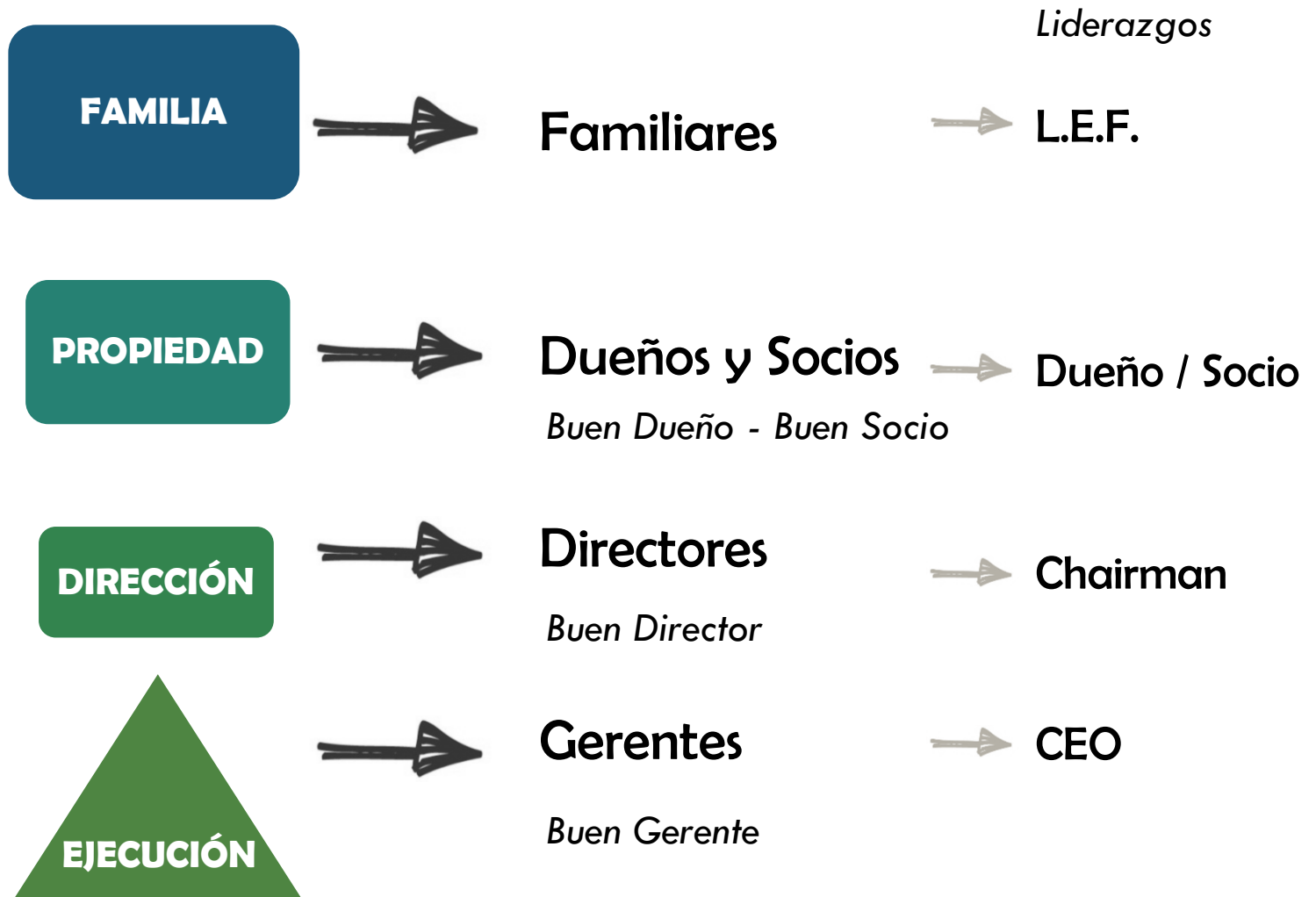
- Visión
- Estrategia
- Estructura del Management
- CEO

## EJECUCIÓN



- Toma de decisiones en el día a día
- Operaciones de todos los días
- Resultados Operativos

# Las PERSONAS en cada ámbito





# Características y condiciones

## Buen DUEÑO

- Visionario
- Motivador
- Conoce su patrimonio
- Busca la sustentabilidad e integridad de su patrimonio
- Procura el justo equilibrio entre reinversión y dividendos.
- Distingue los planos de propiedad, dirección y ejecución.
- Se preocupa por la comunidad.

## Buen SOCIO

- Habilidades de escucha y diálogo.
- Empatía
- Sabe trabajar por consenso.
- Conoce la empresa y se interesa en ella.
- Sabe compartir

# Características y condiciones

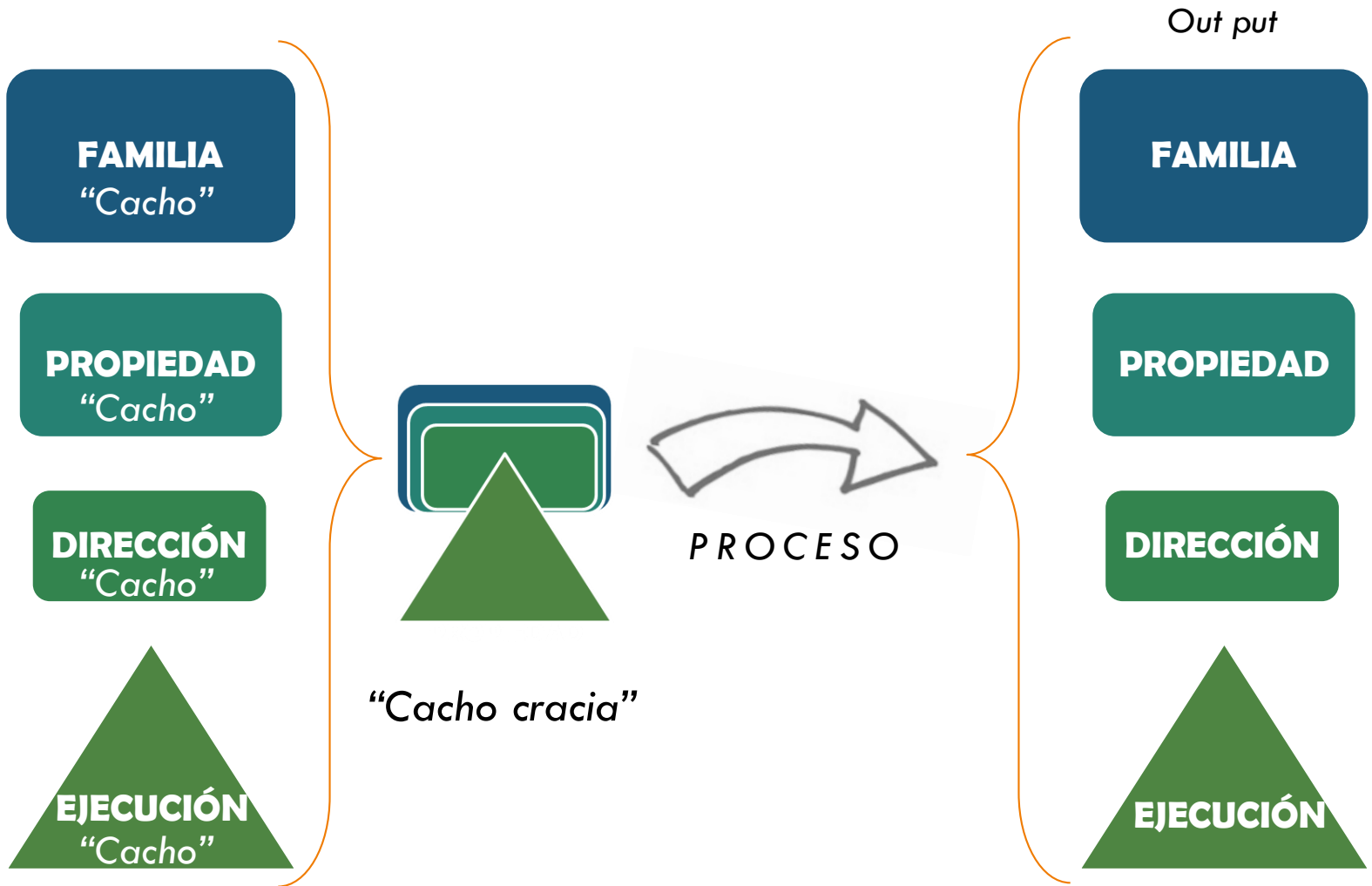
## Buen DIRECTOR

- Visión estratégica y política a largo plazo.
- Conoce el negocio y el mercado.
- Visión sistémica y holística de la empresa.
- Profesionalismo. Inteligencia.
- Responsabilidad y compromiso.
- Innovación
- Equilibrio entre ambición y prudencia.
- Honestidad y transparencia.

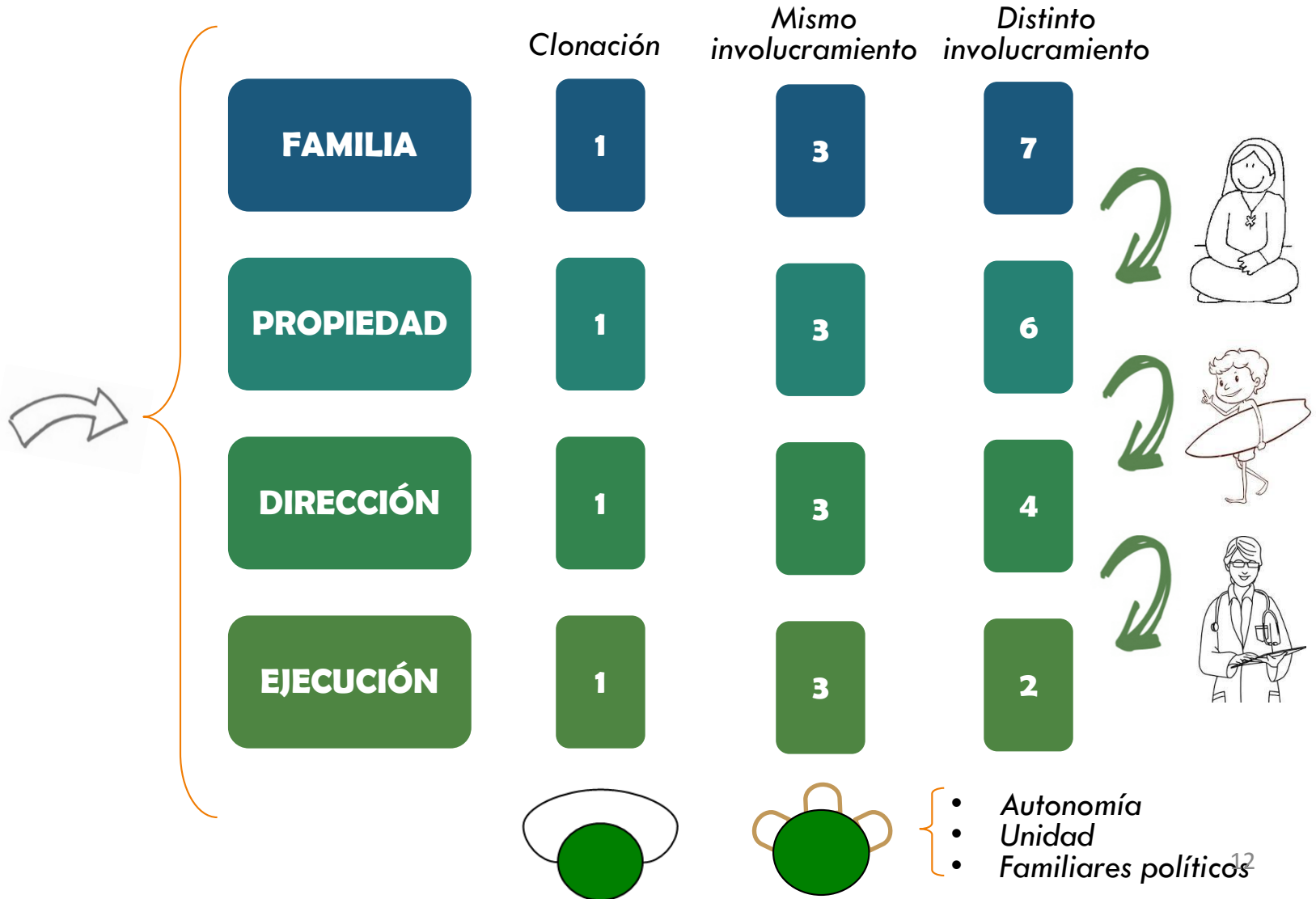
## Buen GERENTE

- Liderazgo
- Honestidad y transparencia
- Profesionalización
- Capacidad de gestión
- Eficacia y eficiencia
- Interpreta a la dirección y rinde cuentas de su gestión

# Proceso de sucesión



# Posibles “out puts”



# En algún lugar...



# Empresa Familiar y Familia Dueña

- **La Evolución de la relación de la familia dueña con la empresa familiar en las distintas generaciones**

# Tránsito generacional

	1º Generación	2º Generación	3º Generación
Tipo de EF	Full life	Full time / Part time	Distinto involucramiento
Órganos de gobierno	1	1 / 4 / 4	4
Toma de decisiones	Unanimidad	Consenso	Votación
Cartera de Negocios	Unidades de negocio	Diversificación geográfica	Diversificación
Valores	100 años		
Reuniones de familia	LEF Cacho + Pocha	¿LEF?	¿?
Condiciones para ingresar	Práctica pura	¿Dudas? ¿Título? ¿Experiencia?	Muy estrictas normas

# Tránsito generacional

	1º Generación	2º Generación	3º Generación
Sistema de Remuneración	Cuenta particular	De Cuenta particular a Fórmula Polinómica	Fórmula Polinómica
Sistema de Evaluación	Mi espejo Mi almohada Mi señora	Autoevaluación comprobada	360 Profesionales
Sistema de información	Información visual	Tableros ejecutivos y directivos	Tablero para accionistas
Políticas de Dividendos	No existe	Se empieza a definir: Monto fijo + % Rtdo	Fundamentalmente Div mínimo: % Rtdo



# Modelo General de Trabajo

FAMILIA	MODELO GENERAL DE TRABAJO		
TEMAS	Situación Actual	Proceso de Sucesión	Situación Futura
Tipo de Empresa Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento de los familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda de cada uno de los familiares:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Actual</li> <li>Permanente</li> <li>Nuevas tareas que quisiera que aparezcan</li> </ul> </li> <li>Plan de cambio vinculado a los órganos de gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de empresa que se quiere construir</li> <li>Involucramiento futuro.</li> </ul>
Cartera de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartera de negocios</li> <li>Factores Críticos de éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsos Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Detalle en profundidad</li> <li>Tiempos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartera de negocios futura</li> </ul>
Órganos de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesas de gobierno</li> <li>Método de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear las mesas de gobierno definidas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Elegir el secretario</li> <li>Planificar la 1ª reunión: fecha, agenda, tiempos, integrantes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de los órganos de gobierno futuros</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>

# Modelo General de Trabajo

FAMILIA		MODELO GENERAL DE TRABAJO	
TEMAS	Situación Actual	Proceso de Sucesión	Situación Futura
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenencia actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Cómo vamos a consensuar</li> <li>Frecuencia: vínculo con O. de gobierno</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenencia futura</li> <li>Tipo societario</li> </ul>
Condiciones Ingreso / Mensaje / Condiciones b dueño, socio, director y ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la situación actual de cada uno de los jóvenes</li> <li>Mensaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del plan de pasantías</li> <li>Diseño del plan de carrera                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de rotación</li> <li>Objetivos de aprendizaje</li> <li>Mentor</li> </ul> </li> <li>“Olas de ingreso”                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempos en que podrían llegar a aparecer los jóvenes</li> <li>Mapa de los jóvenes</li> <li>Vínculo con el plan de carrera para cada uno</li> <li>Situación de la cartera de negocios: ¿hay lugar? ¿tendremos que podar?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de las condiciones de ingreso</li> </ul>

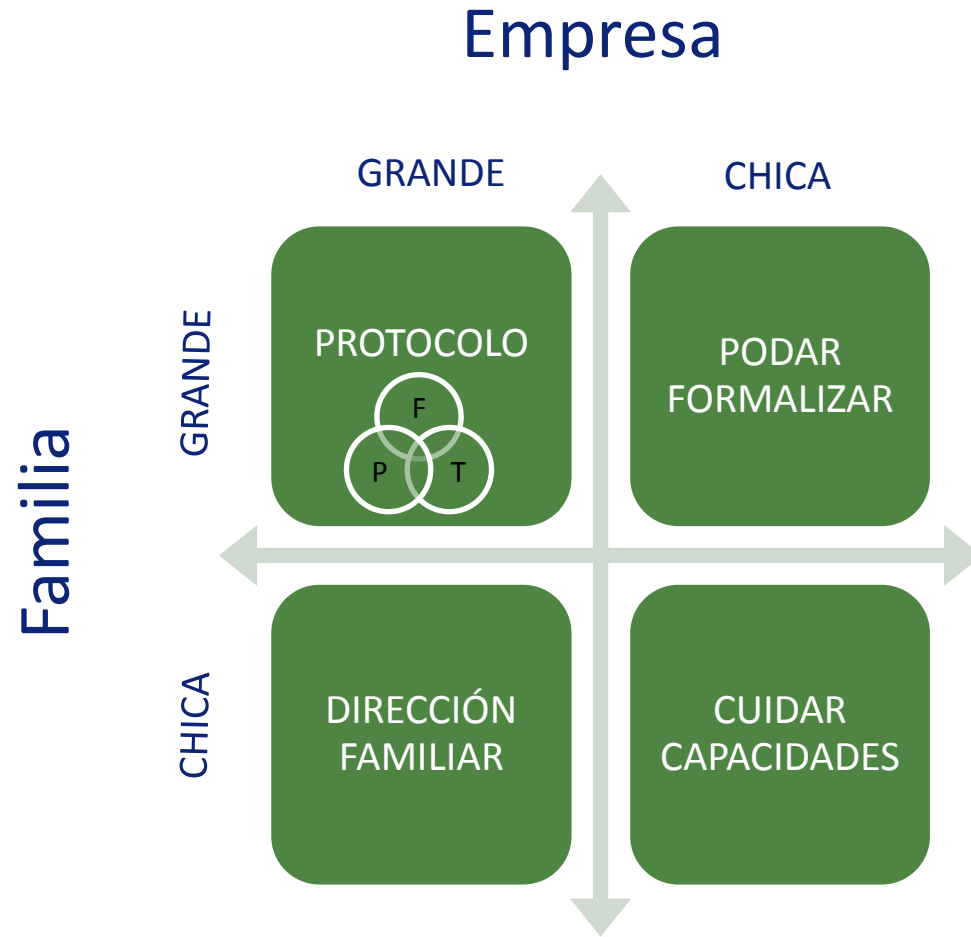
# Modelo General de Trabajo

FAMILIA	MODELO GENERAL DE TRABAJO		
TEMAS	Situación Actual	Proceso de Sucesión	Situación Futura
<p>Sistemas: Remuneración / Evaluación / Dividendos / Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarificar la situación actual de cada uno de los sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Evaluación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir preguntas individuales</li> <li>Definir preguntas grupales</li> </ul> </li> <li>Plan de formación / capacitación individual</li> <li>Definir el Modelo de remuneraciones                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema Remuneración Anual</li> <li>Definición de parámetros de comparación</li> <li>Política de dividendos</li> <li>Definición de las Políticas Económicas Familiares</li> </ul> </li> <li>Sistema de Información:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Vínculo con los órganos de gobierno</li> <li>Contenido del tablero de control para los dueños</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de los modelos</li> </ul>

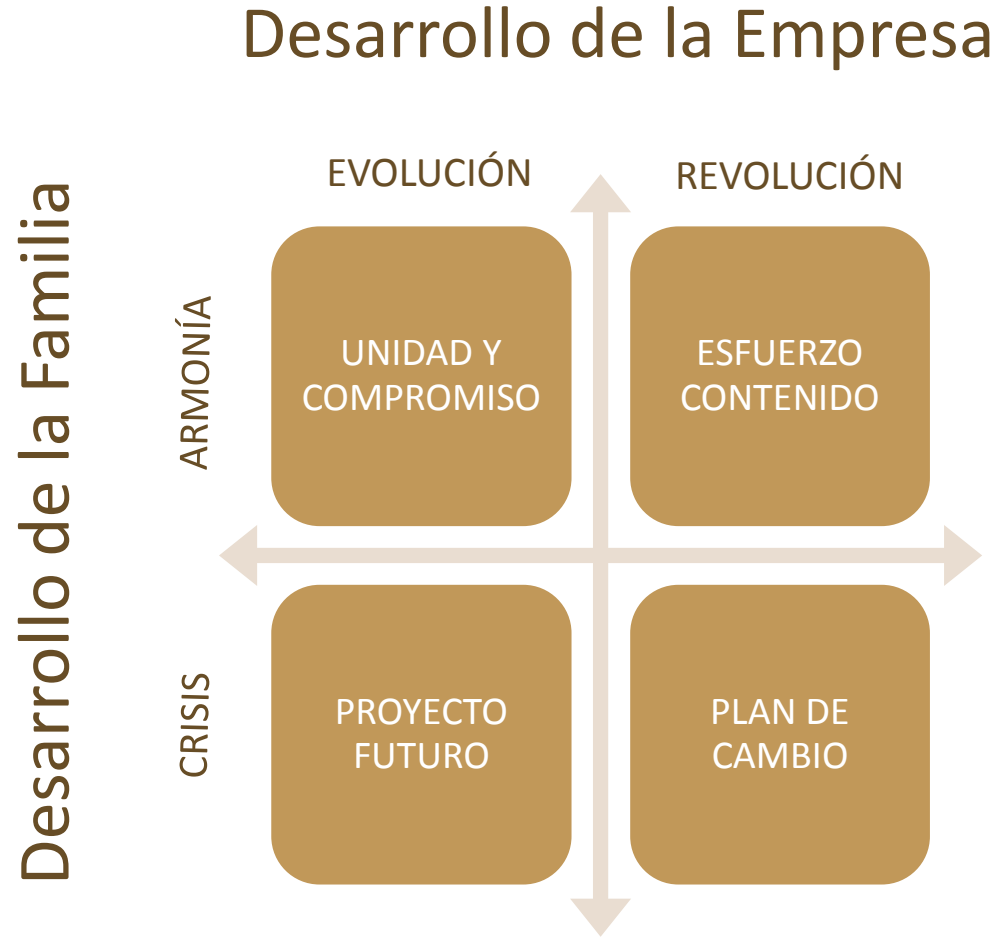
# La VINCULACIÓN

## Empresa - Familia

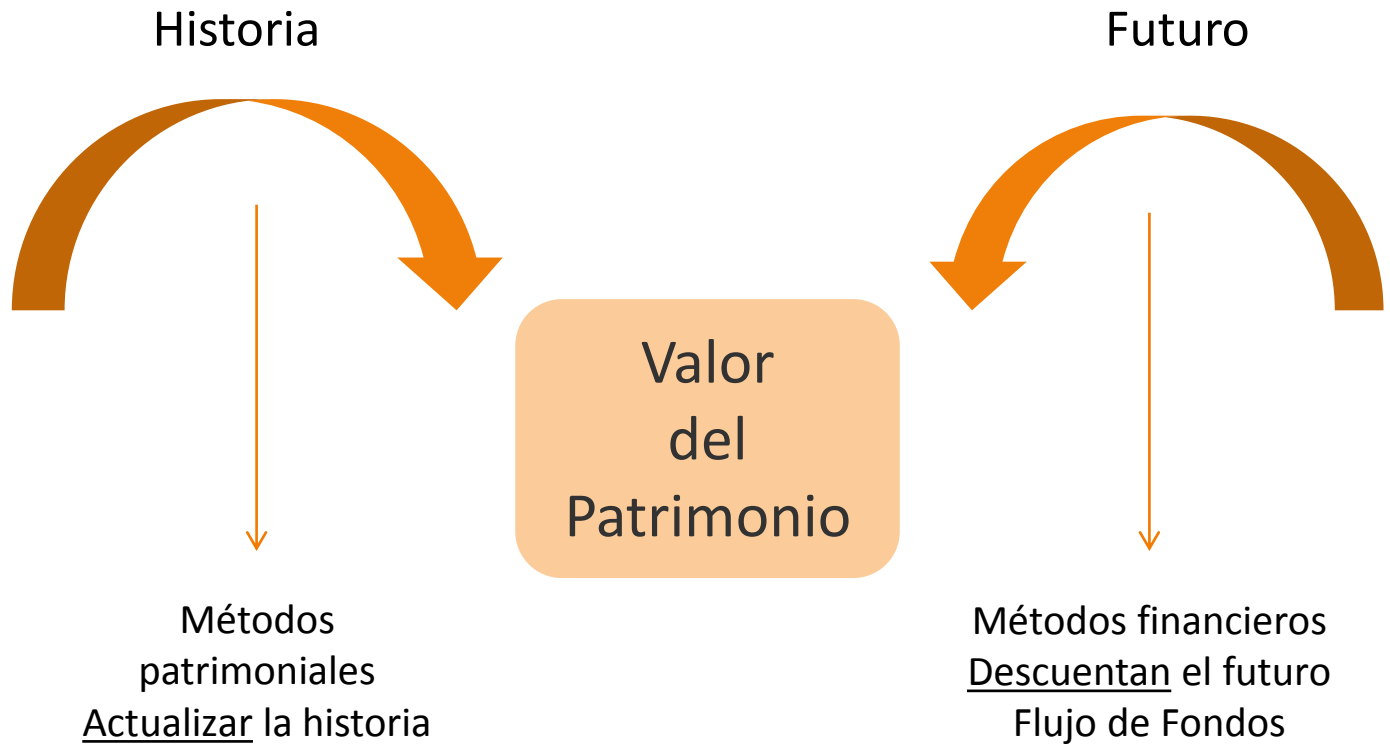
# Relación de Tamaños



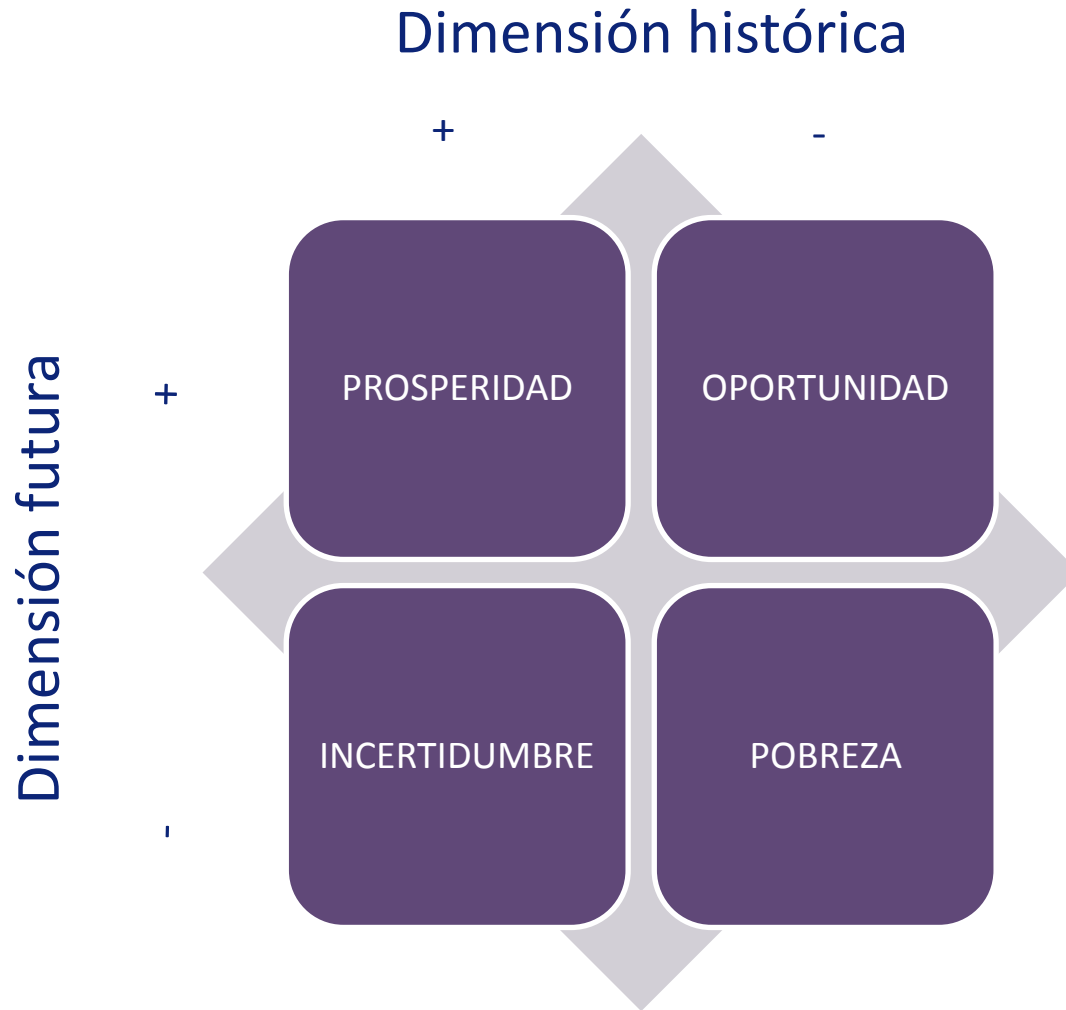
# EL DESARROLLO



# GENERACIÓN DE RIQUEZA: PASADO VS. FUTURO

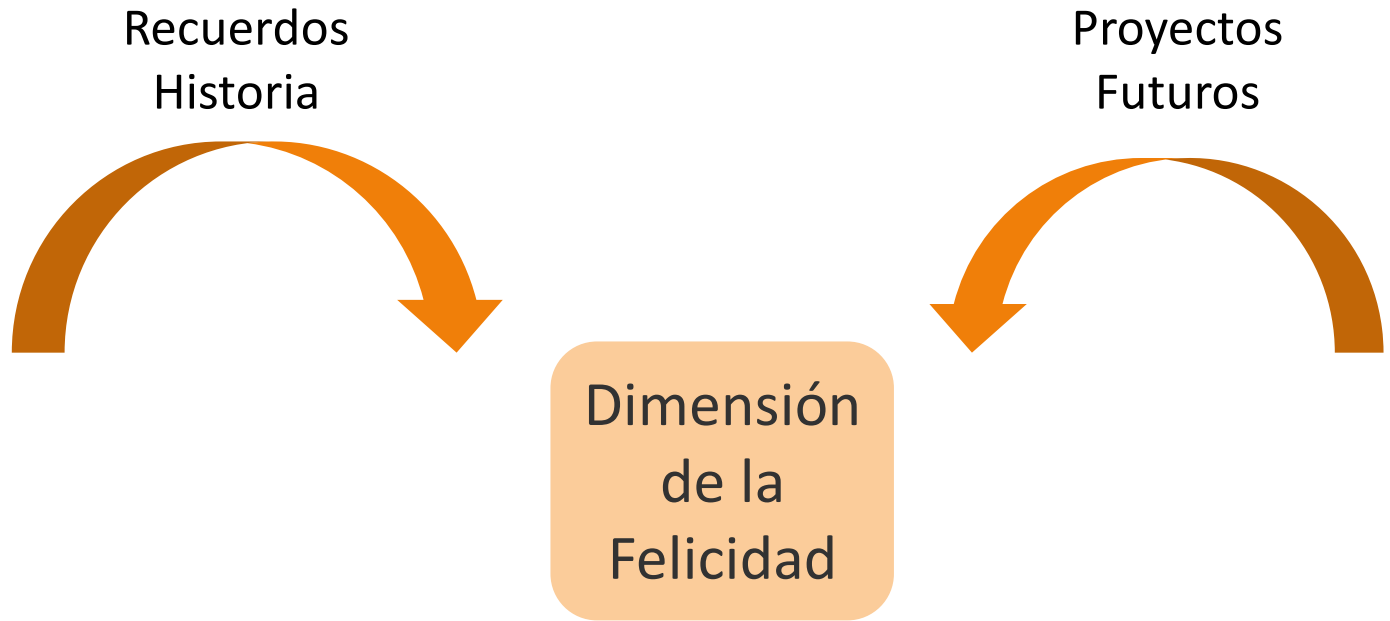


# Generación de RIQUEZA

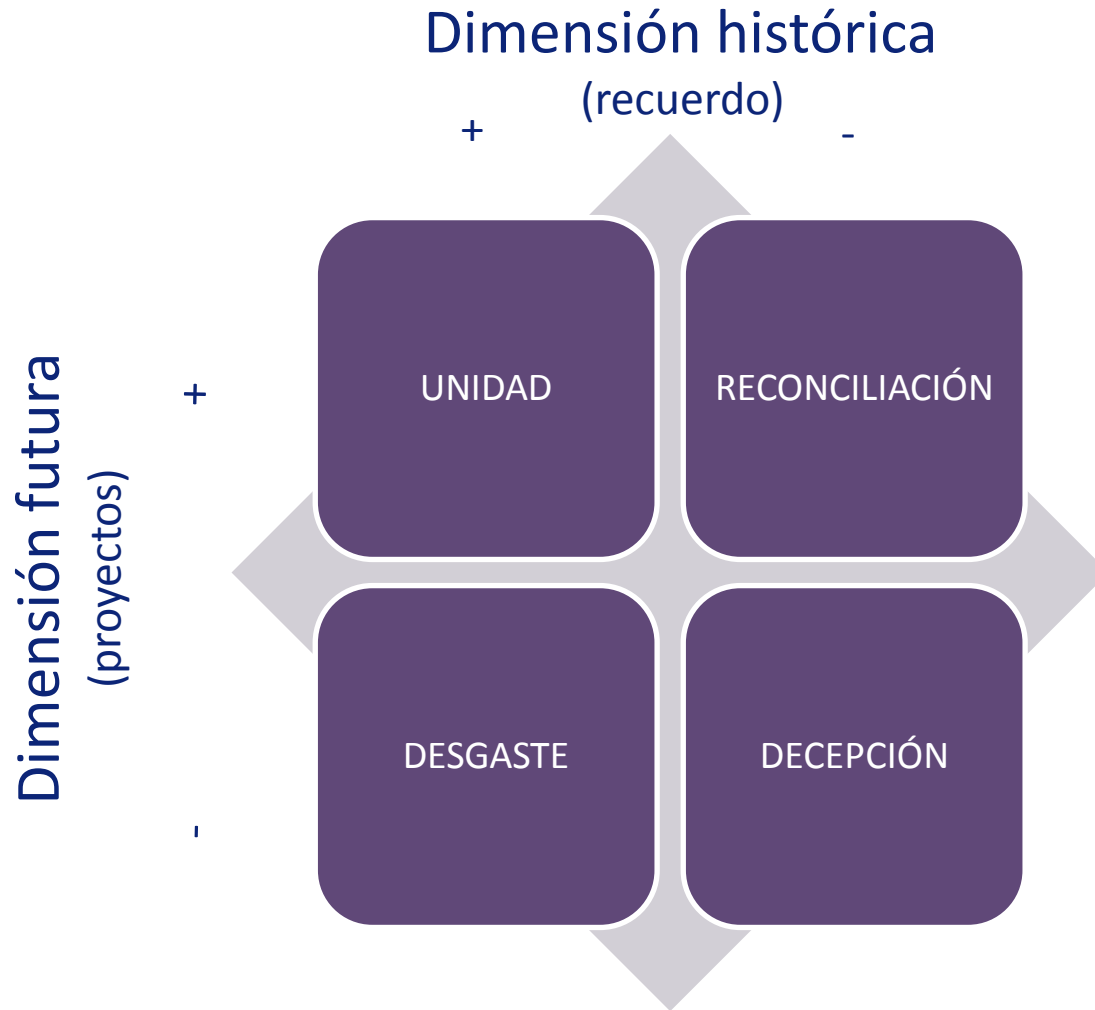




# GENERACIÓN DE FELICIDAD: PASADO VS. FUTURO



# Generación de FELICIDAD

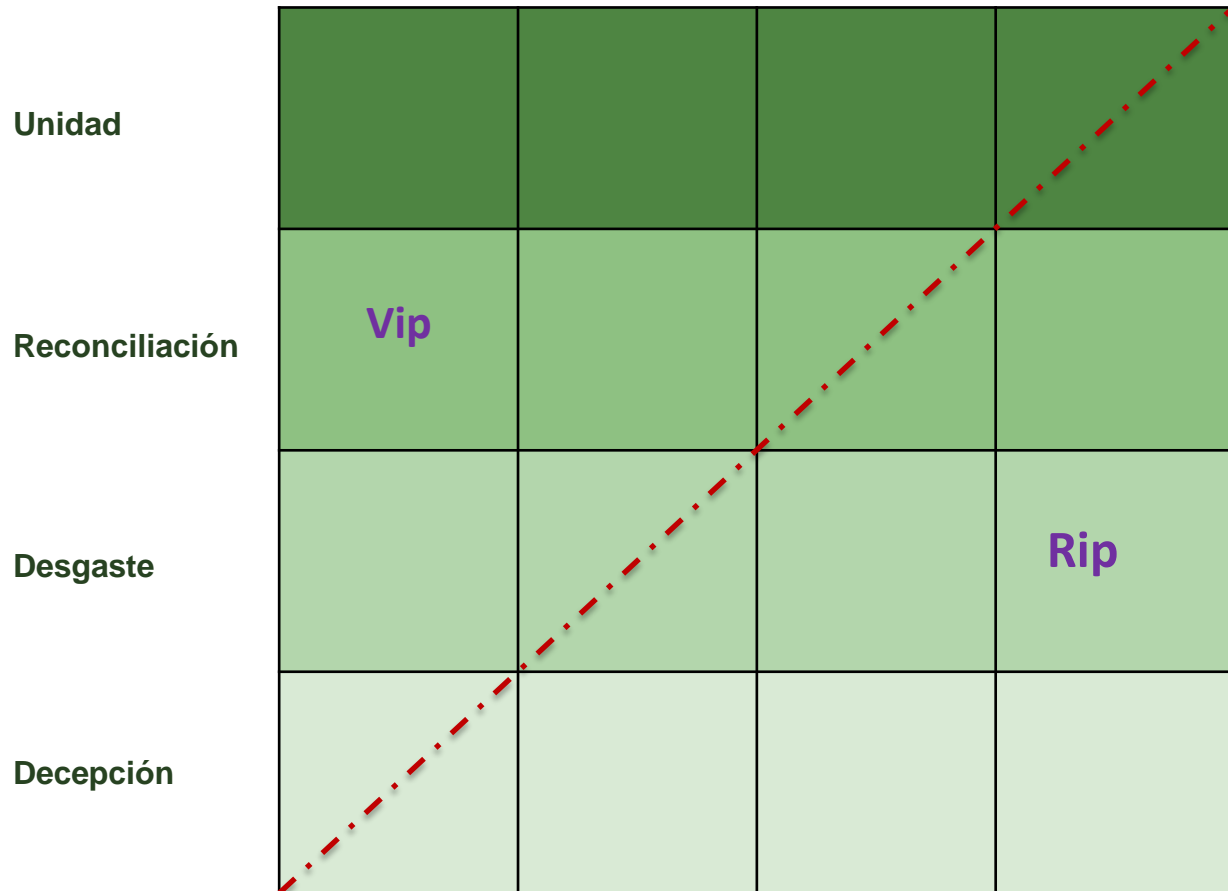


# Vinculación de RIQUEZA y FELICIDAD

## Generación de riqueza LAT.I.R.

Prosperidad    Oportunidad    Incertidumbre    Pobreza

Generación de felicidad LATIR.



# Vinculación de RIQUEZA y FELICIDAD

## Generación de riqueza LAT.I.R.

Generación de felicidad LATIR.

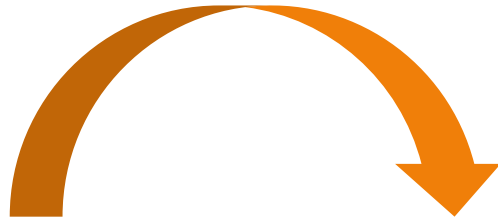
Prosperidad    Oportunidad    Incertidumbre    Pobreza

	Prosperidad	Oportunidad	Incertidumbre	Pobreza
Unidad	Compromiso	Inversión	Compromiso	Venta amigable
Reconciliación	Proyectos familiares	Proyectos sinérgicos	Autonomía familiar	Venta necesaria
Desgaste	Nuevos proyectos familiares	¿Ayuda mutua?	Sinergia +/-	Venta rápida
Decepción	Formalizar	Autonomía empresarial	Venta rápida	Venta urgente

# GENERACIÓN DE REALIZACIÓN: PASADO VS. FUTURO

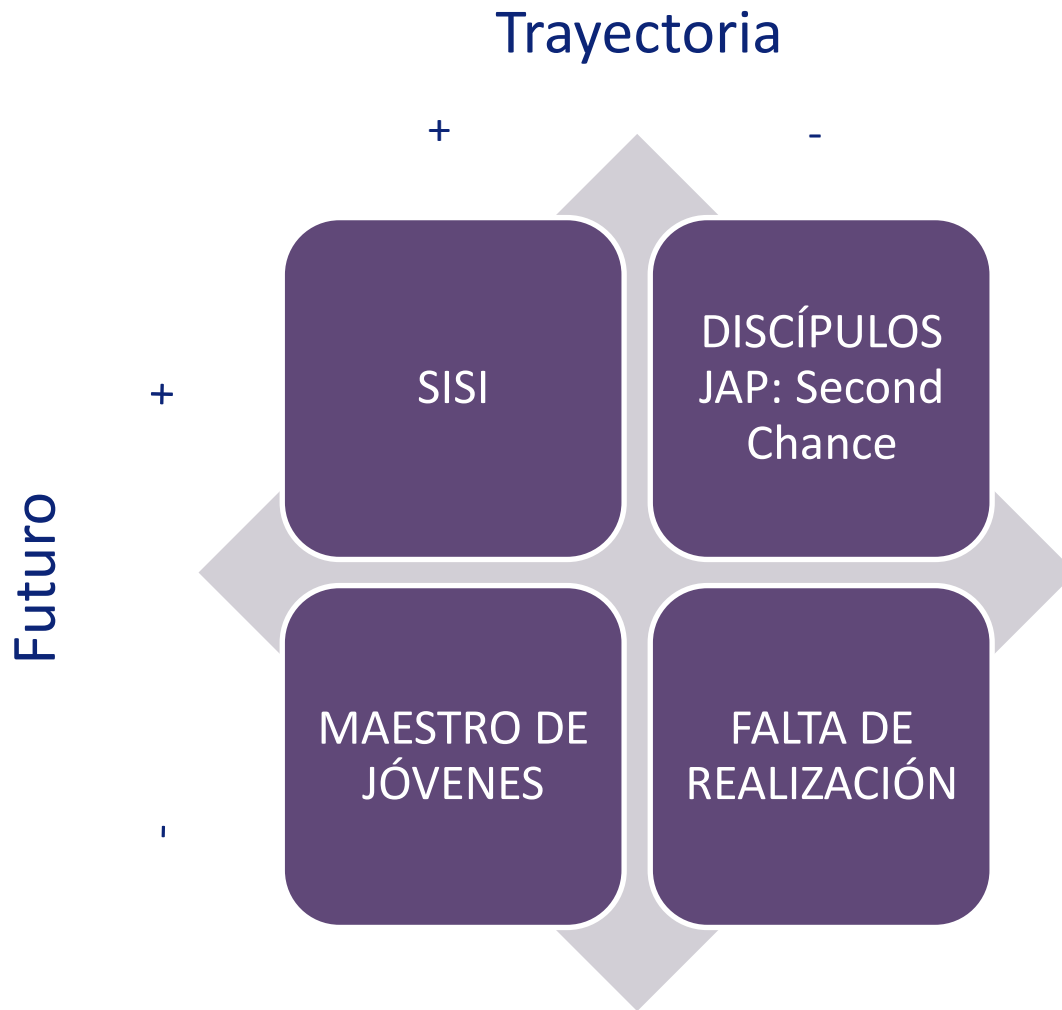
Trayectoria

Futuros

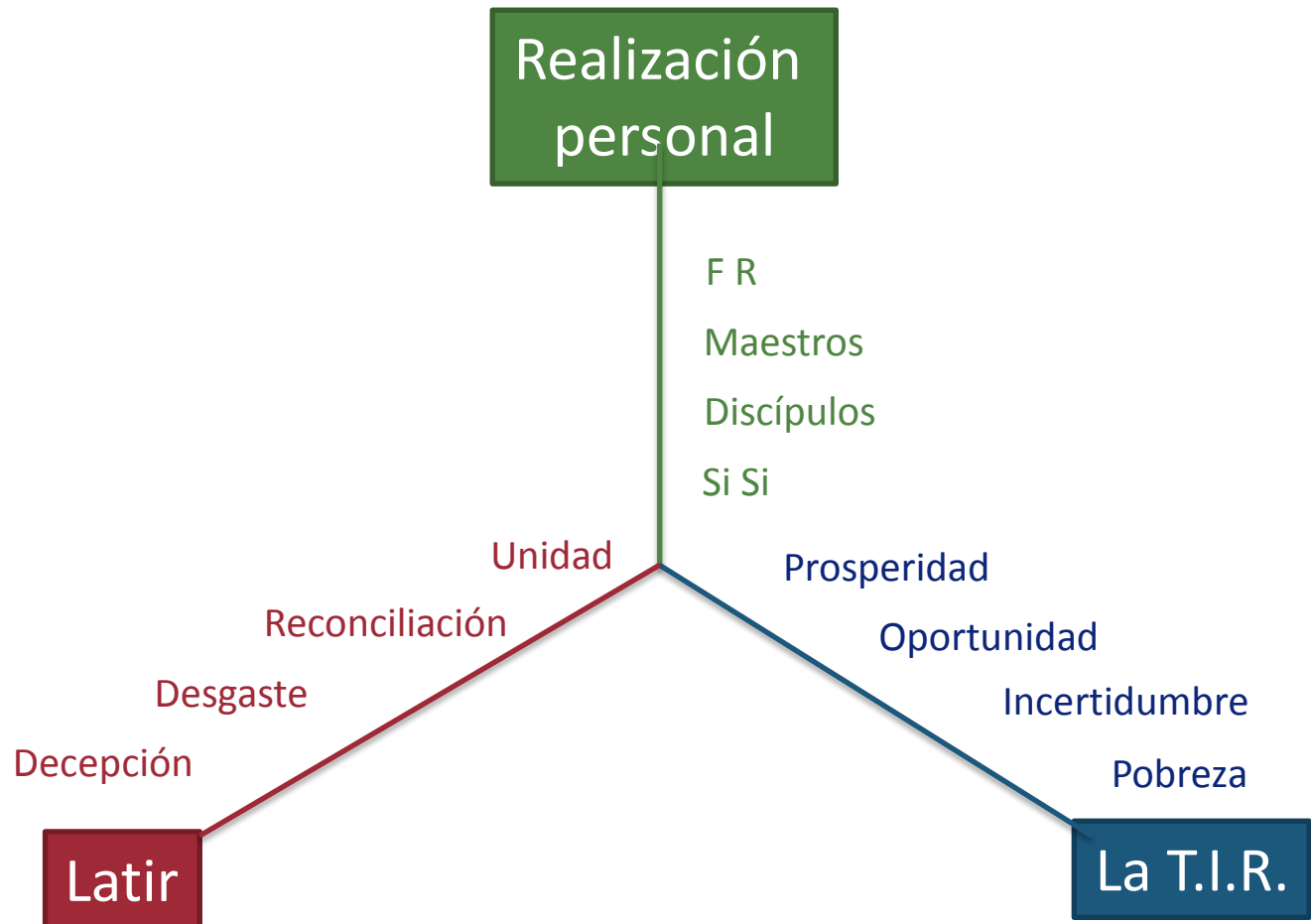


Dimensión  
de la  
Realización  
personal

# Generación de REALIZACIÓN PERSONAL



# EL CUBO DE PROFESIONALIZACIÓN de la Empresa Familiar



64 Unidades Institucionales  
de Profesionalización

## Unidad institucional de PROFESIONALIZACIÓN

Es la combinación de:

una posición de necesidad de mejora de las personas en su **realización personal**,

con la necesidad de la familia en su mejora en la búsqueda de **felicidad**

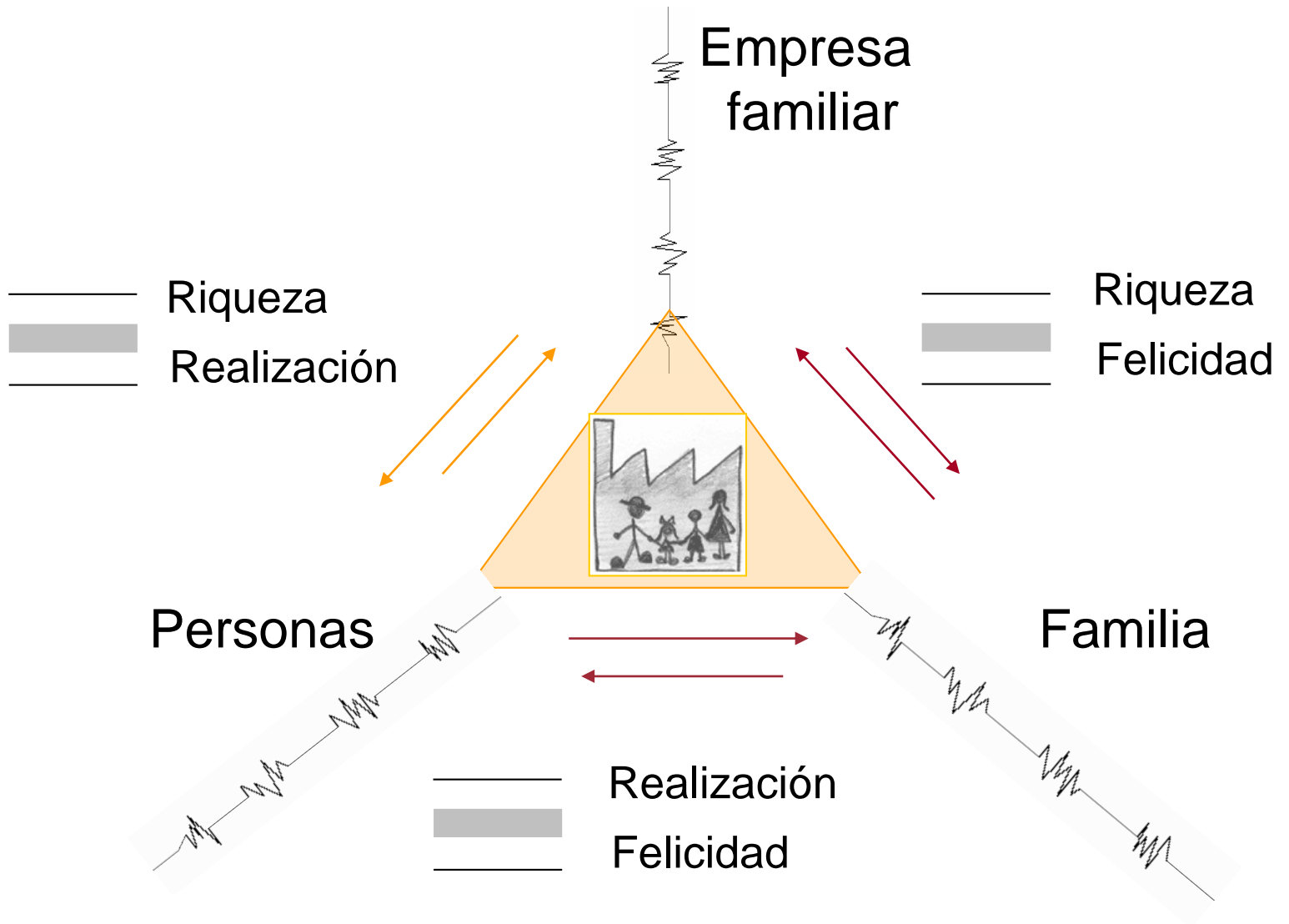
y de la mejora de la empresa en su capacidad de generar **riqueza**.



# Síntesis

Desarrollo armónico de 3 instituciones que se acompañan a través del tiempo con múltiples influencias entre ellas:

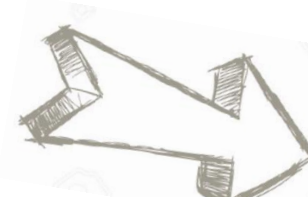
- La empresa
- La familia
- Las personas



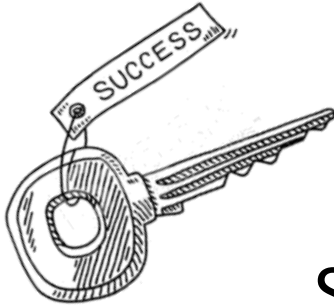
# ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES

Dos o más instituciones que comparten su desarrollo en el tiempo en busca de que en su iteración cada una de ellas cumpla con sus fines.

- La EMPRESA creando **riqueza**
- La FAMILIA creando **felicidad**
- Las PERSONAS logrando su **realización personal**.



# EMPRESA FAMILIAR EXITOSA



Será exitosa una organización de Instituciones vinculada con la Empresa Familiar, aquella que colabore en el tiempo con el desarrollo de la creación de **riqueza**, la creación de **felicidad** familiar y la **realización personal** de quienes la componen.

# La profesionalización frente a la Sucesión

Matrices de vinculación de la empresa y la familia:

- **Relación de tamaños**
- **Dinámicas de desarrollo**
- **El cubo de la profesionalización**

# La Empresa Del NEGOCIO a la INSTITUCIÓN



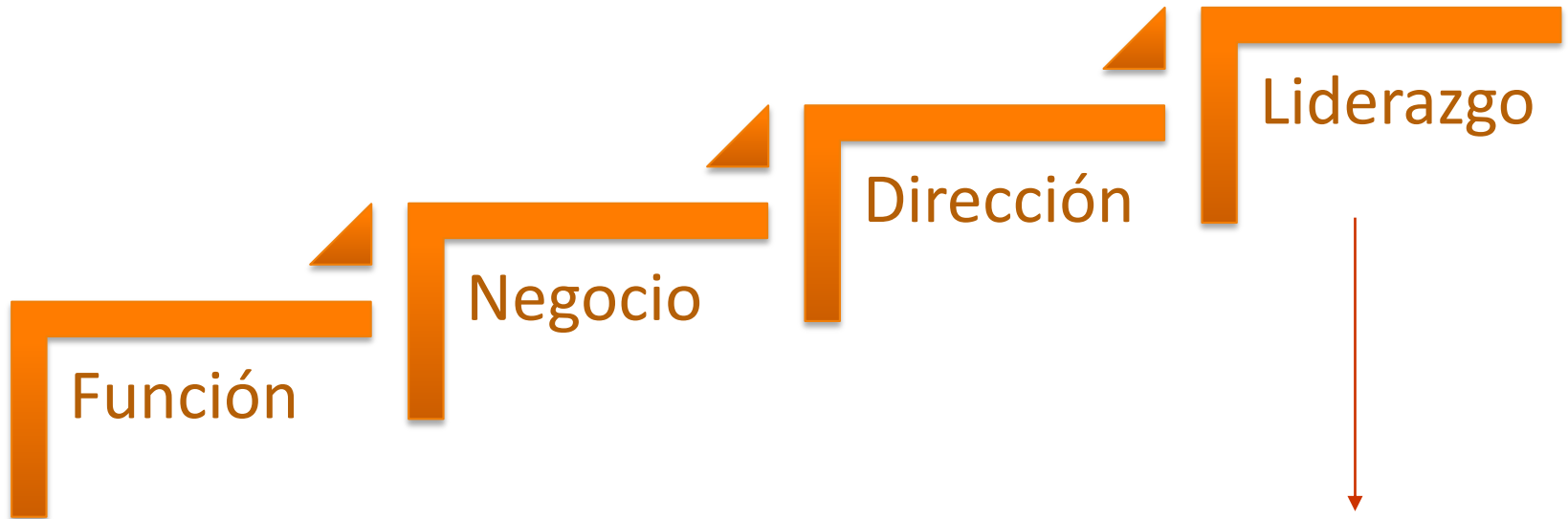
## Cumple con sus fines

- Creación de riqueza
- Satisfacción de necesidades reales
- Desarrollo de personas
- .....

# La Familia Del NOVIAZGO a la INSTITUCIÓN



# La Empresa De la PROFESIONALIZACIÓN al LIDERAZGO



Desarrollo integral como persona



## Diferencias en Latino América

- Testamento y creación de afecto societario
- Autoridad paterna
- Familia de sangre vs familia política
- Aprender a ser dueños con dolor
- Fidelidad Matrimonial y sucesión
- Los jóvenes y su experiencia
- Afecto societarios vs Afecto Propietario