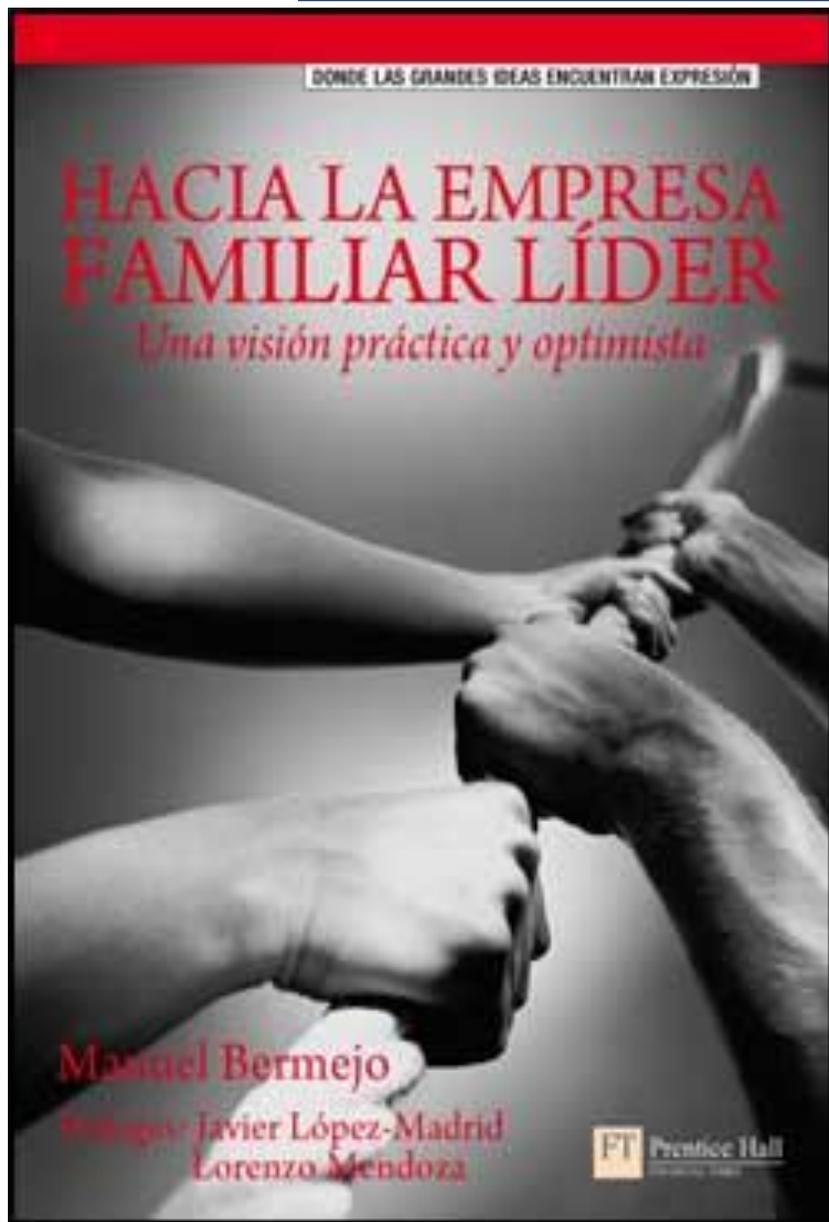


EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN 6 PASOS (Granada, 3-11-2.014)





GENTE EMPRENDEDORA, GENTE DE CALIDAD



Manuel Bermejo



**Bienvenidos a la
revolución emprendedora**

Condiciones para considerar una empresa como familiar

- **I Propiedad accionarial:** La mayoría de las acciones con derecho a voto 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).
- **II Control:** La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- **III Gobierno:** Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- **IV Derecho de voto:** 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.
- Sin embargo, es preciso añadir a estas variables cuantificables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en tener a **la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa**, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia

EMPRESA FAMILIAR



PROYECTO Y VALORES COMPARTIDOS

**“EL GOBIERNO DE LA
EMPRESA FAMILIAR
VA MUCHO MAS ALLÁ
DE LA ELABORACIÓN
DE UN PROTOCOLO Y
EXIGE VISION
HOLISTICA Y
COMPROMISO DE LA
FAMILIA PARA
EMPEÑAR RECURSOS
Y TIEMPO A LA
TAREA”**



- **PASO 1: ENTENDER EL CONTEXTO**
- **PASO 2: LA SINGULARIDAD DE LA EF**
- **PASO 3: EL MODELO DE LA DOBLE DERIVADA PARA EL GOBIERNO DE LA EF**
- **PASO 4: RETOS DE FAMILIA**
- **PASO 5: RETOS DE NEGOCIO**
- **PASO 6: LA AYUDA EXTERNA**
- **COLOQUIO Y CONCLUSIONES**



- **PASO 1: ENTENDER EL CONTEXTO**



PASO 1: ENTENDER EL CONTEXTO





- ✓ **ENTRE 60-80% DE LAS EMPRESAS DEL MUNDO**
- ✓ **EL 30% DE LAS EMPRESAS FORTUNE 500**
- ✓ **SOLO ENTRE 5 Y 10% LLEGAN A 3ª GENERACION**
- ✓ **VIDA MEDIA (25 AÑOS), LA MITAD DE LAS INSTITUCIONALES**
- ✓ **EL 80% DE LAS EF ESPAÑOLAS PIENSAN CRECER EL PROXIMO AÑO Y 2/3 DE ESTAS LO HARAN FUERA DE ESPAÑA**
- ✓ **INFORME IE-BANCA MARCH: EN EUROPA LAS EF BATEN A LAS NO EF BATEN A LAS NO EF (2001-2010) Y CREAN MAS EMPLEO**

✓ EVIDENCIAS (BASADO EN ULTIMOS INFORMES)

✓ 75% MANTIENEN O CREAN EMPLEO

✓ 85% INCREMENTAN EXPORTACIONES

✓ 23% MEJORA EN VENTAS NACIONALES

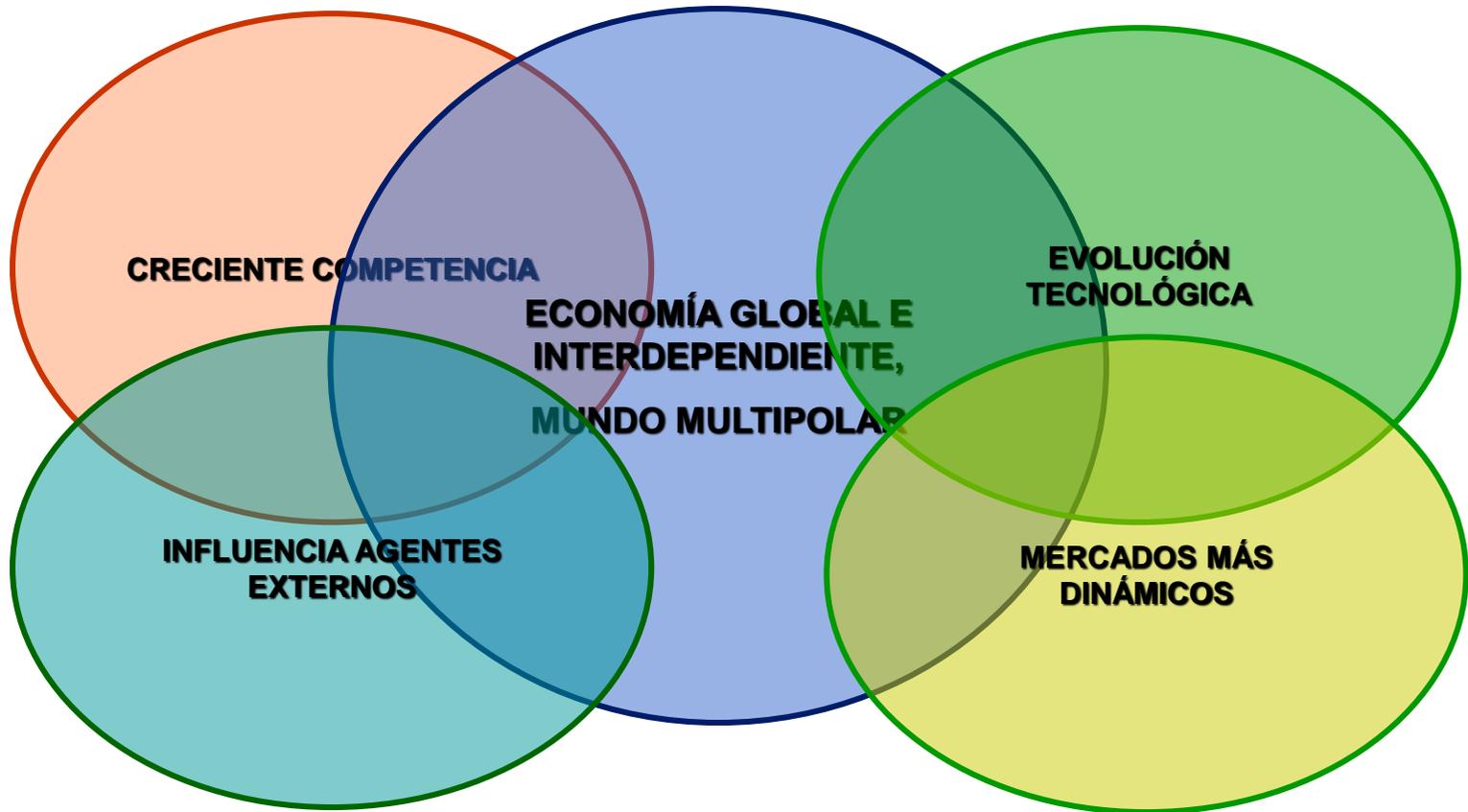
✓ 46% LANZAN NUEVOS PRODUCTOS

✓ 36% ABREN NUEVOS MERCADOS



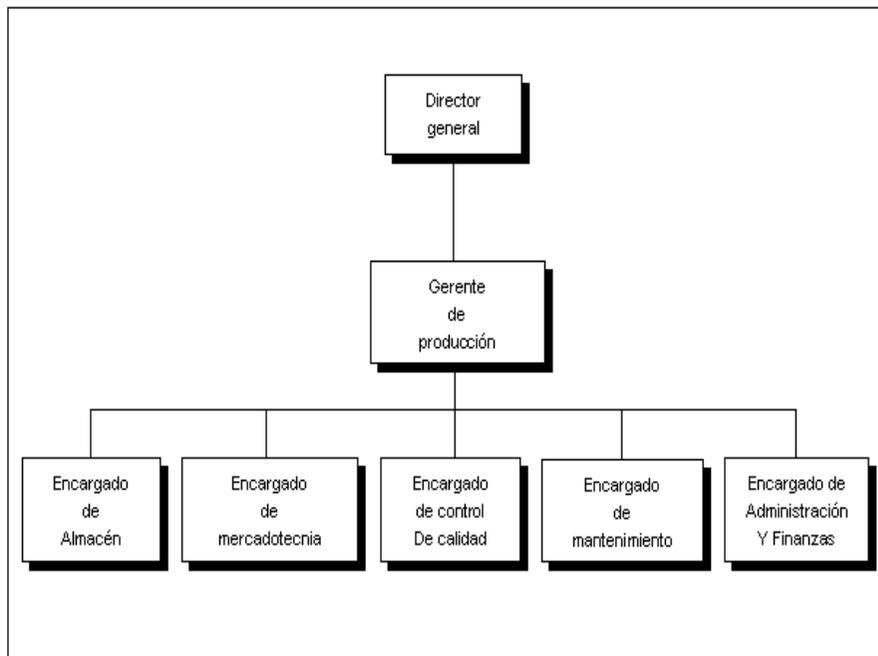


Todo fluye, nada permanece.
(Heráclito)

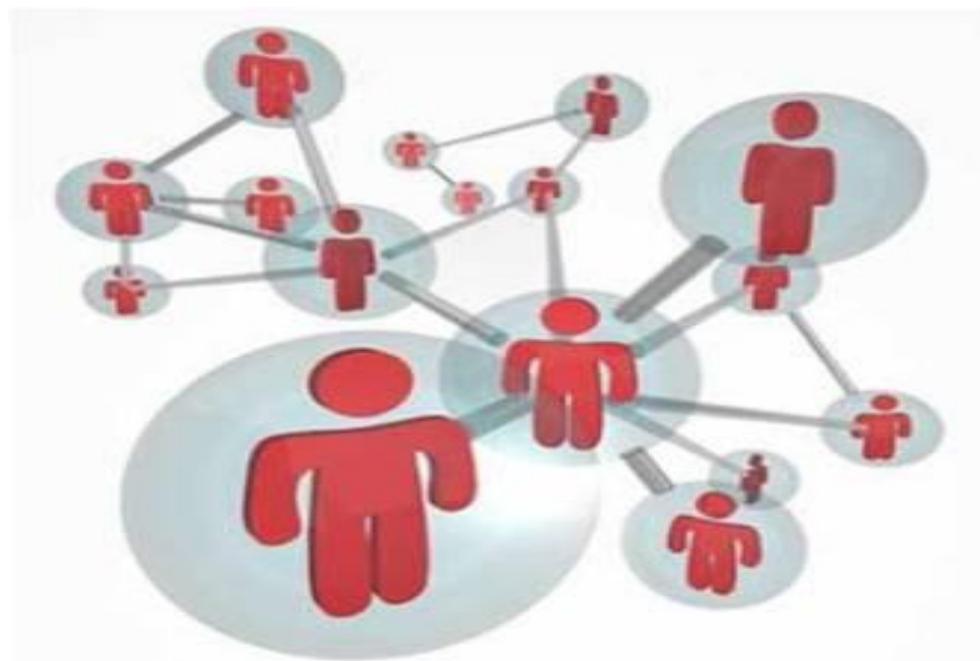




ORGANIGRAMA FUNCIONAL



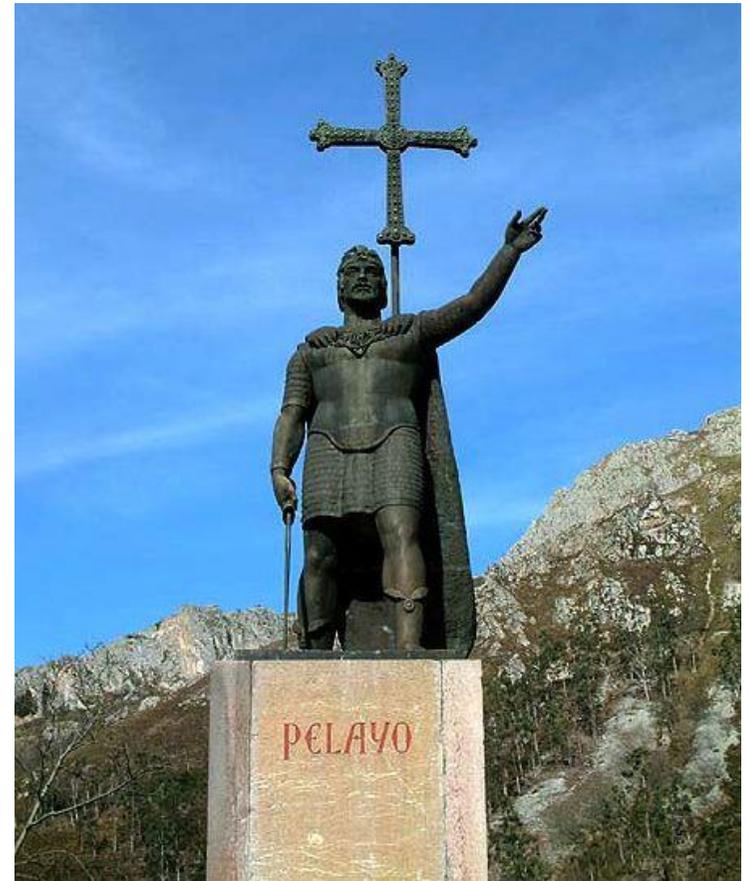
REDES DE COOPERACION: EF 2.0



- **PASO 2: LA SINGULARIDAD DE LA EF**



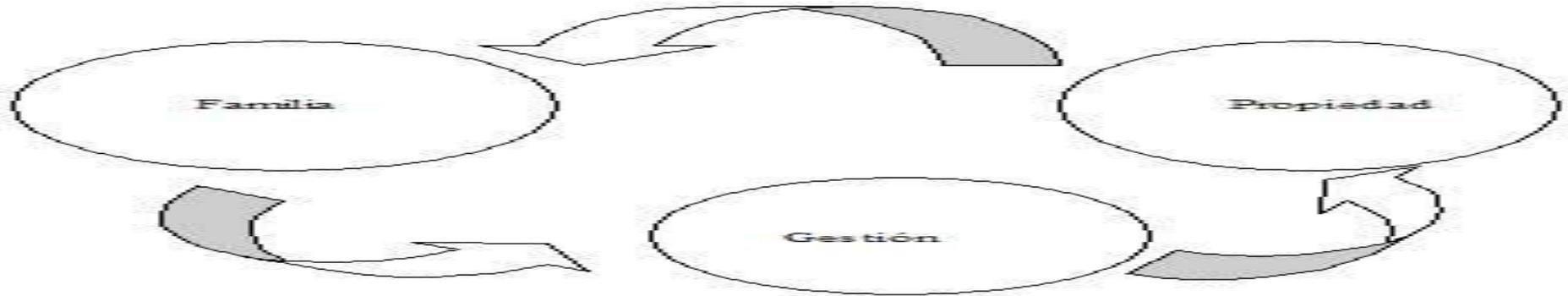
SE ENTIENDE POR
EMPRESA FAMILIAR
AQUELLA QUE,
SENCILLAMENTE **ESTÁ**
INFLUENCIADA POR UNA
FAMILIA O POR UNA
RELACIÓN DE FAMILIA *Peter
Leach y Tony Bogod (“Claves de la
empresa familiar”)*



DEFINICION LATINA DE LA EMPRESA FAMILIAR

UNA EMPRESA FAMILIAR ES AQUELLA EN LA QUE LA FAMILIA FUNDADORA POSEE UNA PARTICIPACION SIGNIFICATIVA DE SU CAPITAL, AQUELLA QUE LE PERMITE EJERCER EL PODER, ADEMAS GENERALMENTE LA FAMILIA PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LA GESTION MEDIANTE LA INCORPORACION DE ALGUNOS DE SUS MIEMBROS A LOS ORGANOS DE GOBIERNO Y, FRECUENTEMENTE A POSICIONES DIRECTIVAS Y , COMO FIN ULTIMO, TIENE UN DESEO DE CONTINUIDAD BASADO EN UNOS VALORES COMPARTIDOS PUES ASPIRA A DESARROLLAR EN EL FUTURO UN PROYECTO EMPRESARIAL BAJO SU CONTROL *Yo (“Hacia la empresa familiar líder”)*





✓ **MEZCLA DE ROLES**

✓ **INTERESES ENFRENTADOS**

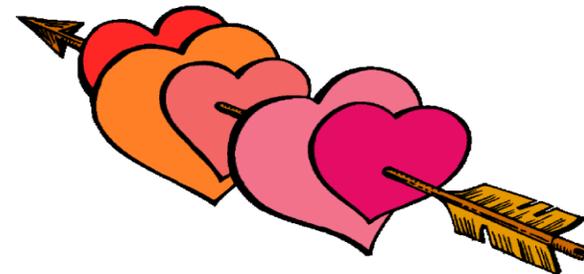
✓ **DEFICIT EN COMUNICACIÓN**

✓ **AUSENCIA DE RIGOR**

EMPRESA = DINERO



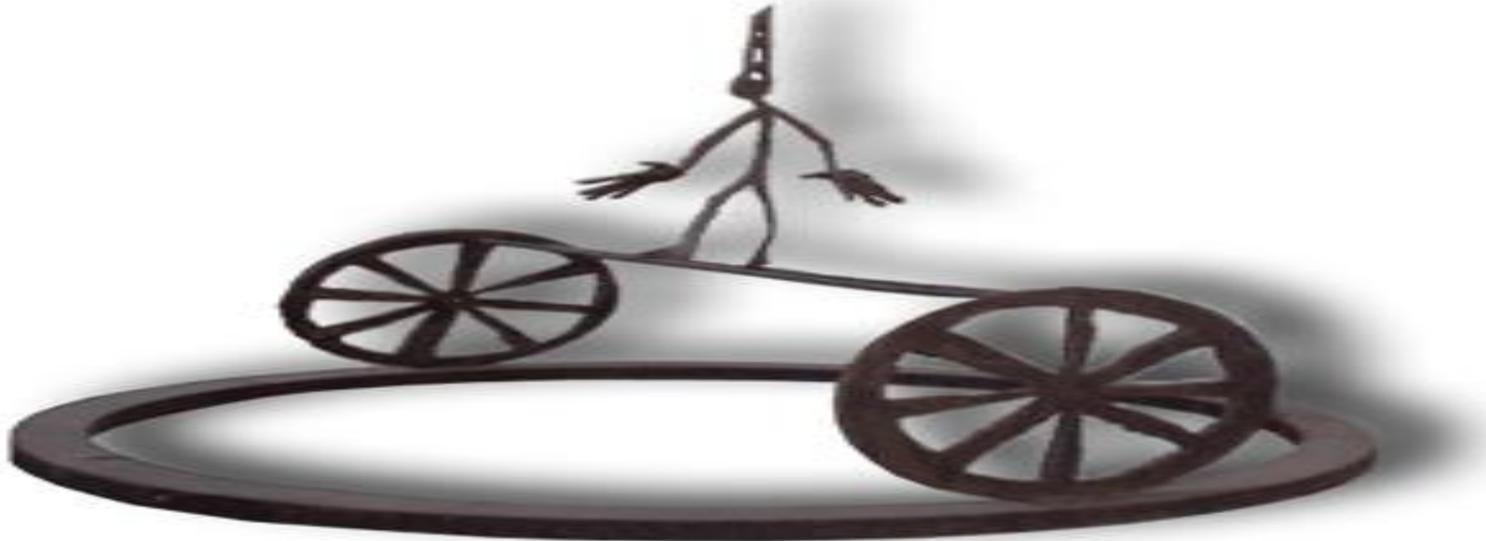
FAMILIA = AMOR:



LA COMBINACION NO SIEMPRE ES FÁCIL

LA EMPRESA FAMILIAR PRESENTA **SINGULARIDADES** QUE HAY QUE ATENDER PLANIFICANDO CON COHERENCIA, CON TIEMPO Y MEJOR CUANDO EL NEGOCIO VA BIEN; PERO DETRÁS TAMBIEN HAY UNA EMPRESA. POR TANTO, LA EMPRESA FAMILIAR TIENE UN

DOBLE RETO: DE NEGOCIO Y DE FAMILIA





**+++ SI SE HACEN LOS DEBERES (PREVALECE
LOS VALORES Y COMPETITIVIDAD)**



**--- SI SE NO SE GESTIONAN SINGULARIDADES Y UN
NUEVO ENTORNO (PREVALECE EGOISMOS Y
FALTA DE COMPETITIVIDAD)**

MOMENTO CLAVE: LOS CAMBIOS

- **PASO 3: EL MODELO DE LA DOBLE DERIVADA PARA EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR**



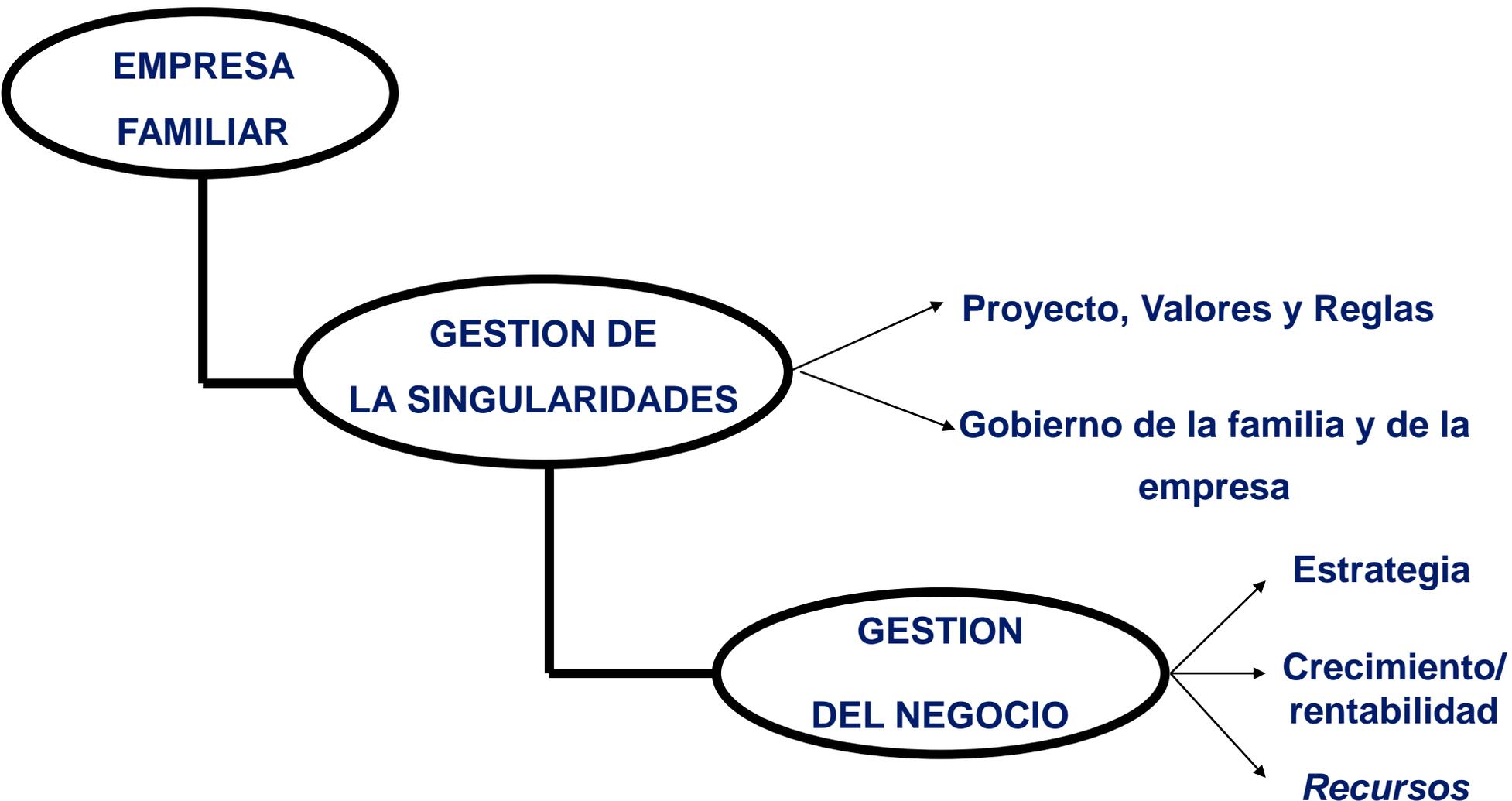
El concepto de **gobierno corporativo**, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos.

MI EXPERIENCIA PERSONAL: ES UN PROCESO PROGRESIVO QUE PASA POR ENTENDER QUE SE NECESITA UN ESPACIO DE REFLEXION ESTRATEGICA DONDE SE ABORDE LO IMPORTANTE AUNQUE NO SIEMPRE SEA NECESARIAMENTE URGENTE.

Los principios de la OCDE contemplan que el marco de GC debe:

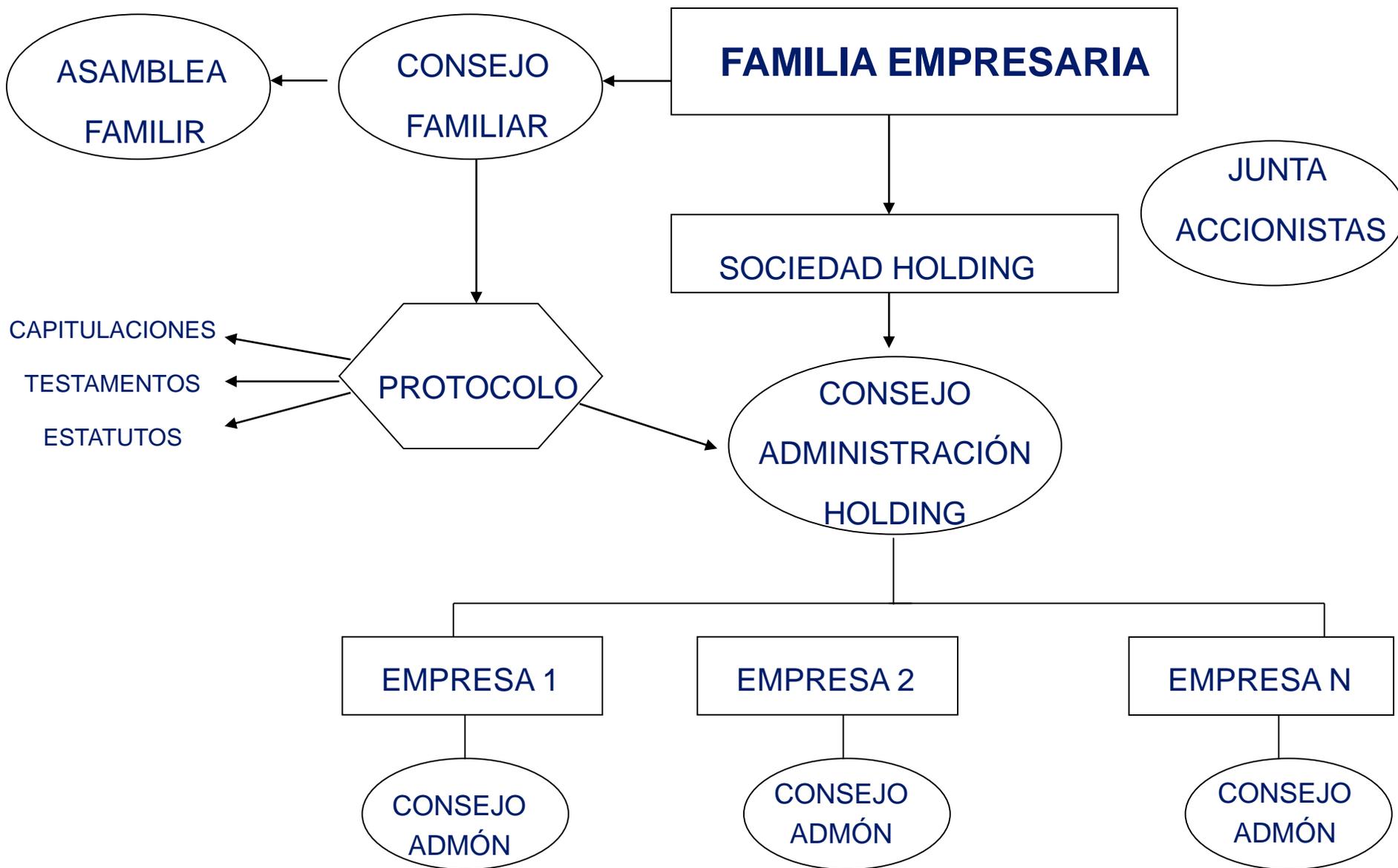
- ✓ Proteger los derechos de accionistas.
- ✓ Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- ✓ Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- ✓ Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- ✓ Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- ✓ Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

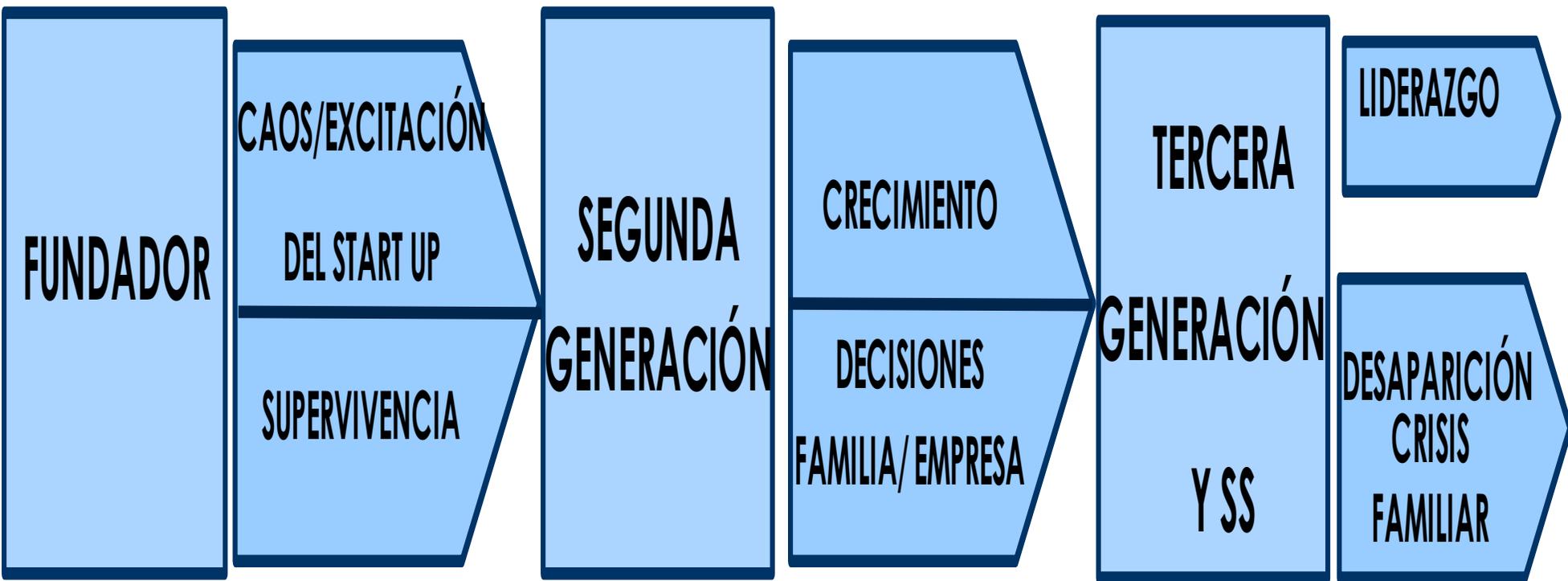
MI EXPERIENCIA PERSONAL: ENTENDER Y CREER EN EL PRINCIPIO DE CREACION DE VALOR COMPARTIDO Y APLICARSE A LA TAREA



REGLAS CLARAS

- 1.- Unidad: Definir un proyecto que aglutine a la familia
- 2.- Código genético : Identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos consciente y formalmente al código genético de la empresa familiar
- 3.- Armonía familiar: cuidar también la familia
- 4.- Roles y liderazgos: definir roles y definir liderazgos
- 5.- Conflicto: sentar las bases para la gestión del conflicto
- 6.- Comunicación: decirnos las cosas con franqueza
- 7.- Respeto: generar las condiciones para crear un clima de respeto y confianza mutua
- 8.- Educación de los hijos: asegurar la armonía a futuro
- 9.- Definir prioridades: familia vs negocio
- 10. Gran meta: identificar un reto de largo plazo





- **PASO 4: RETOS DE FAMILIA**







¡¡ HACER REALIDAD EL SUEÑO DEL FUNDADOR !!



¡¡ HACER REALIDAD EL SUEÑO DEL FUNDADOR !!

Jefe



EMPRESA

LÍDER



EMPRESA

Like / Me gusta >>



Juan Manuel MLM



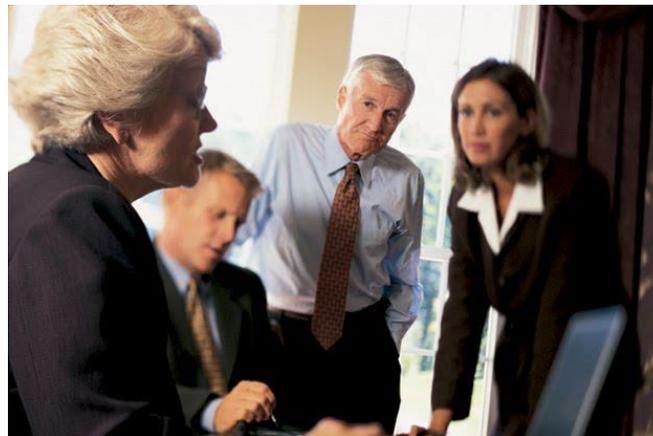
TIPOLOGIAS DE FAMILIA



FAMILIAS ENDOGAMICAS



FAMILIAS CON RESPONSABLE UNICO



FAMILIAS CON PLAN

¿QUE MODELO ELEGIMOS?

LAS BATALLAS SE LIBRAN FUERA, QUE BASTANTE DURO ESTA EL MERCADO:

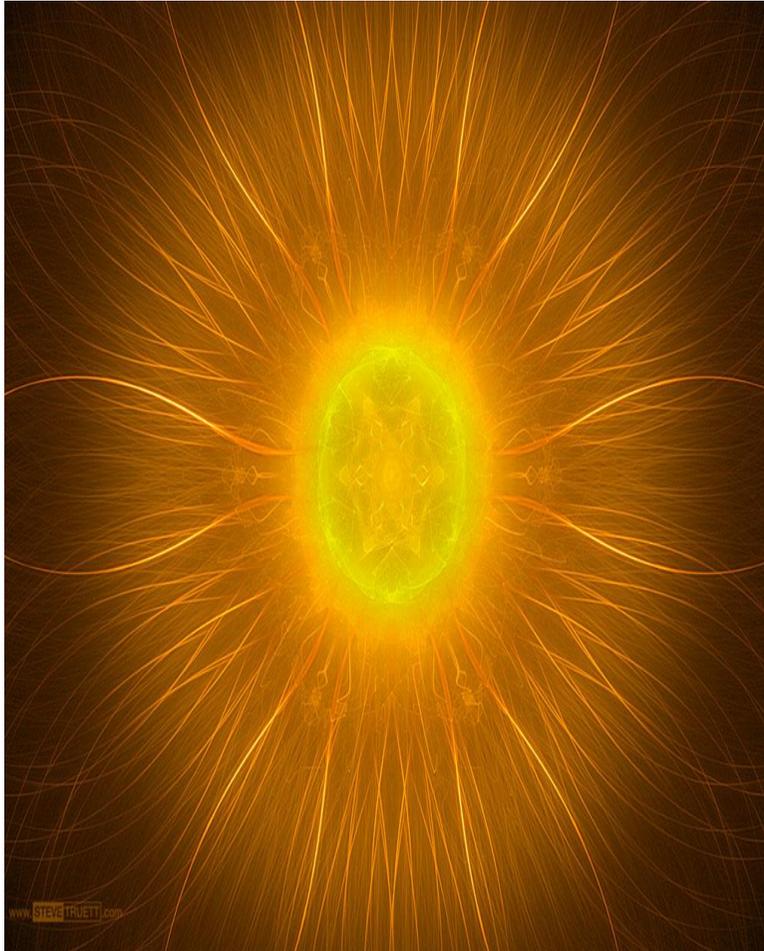


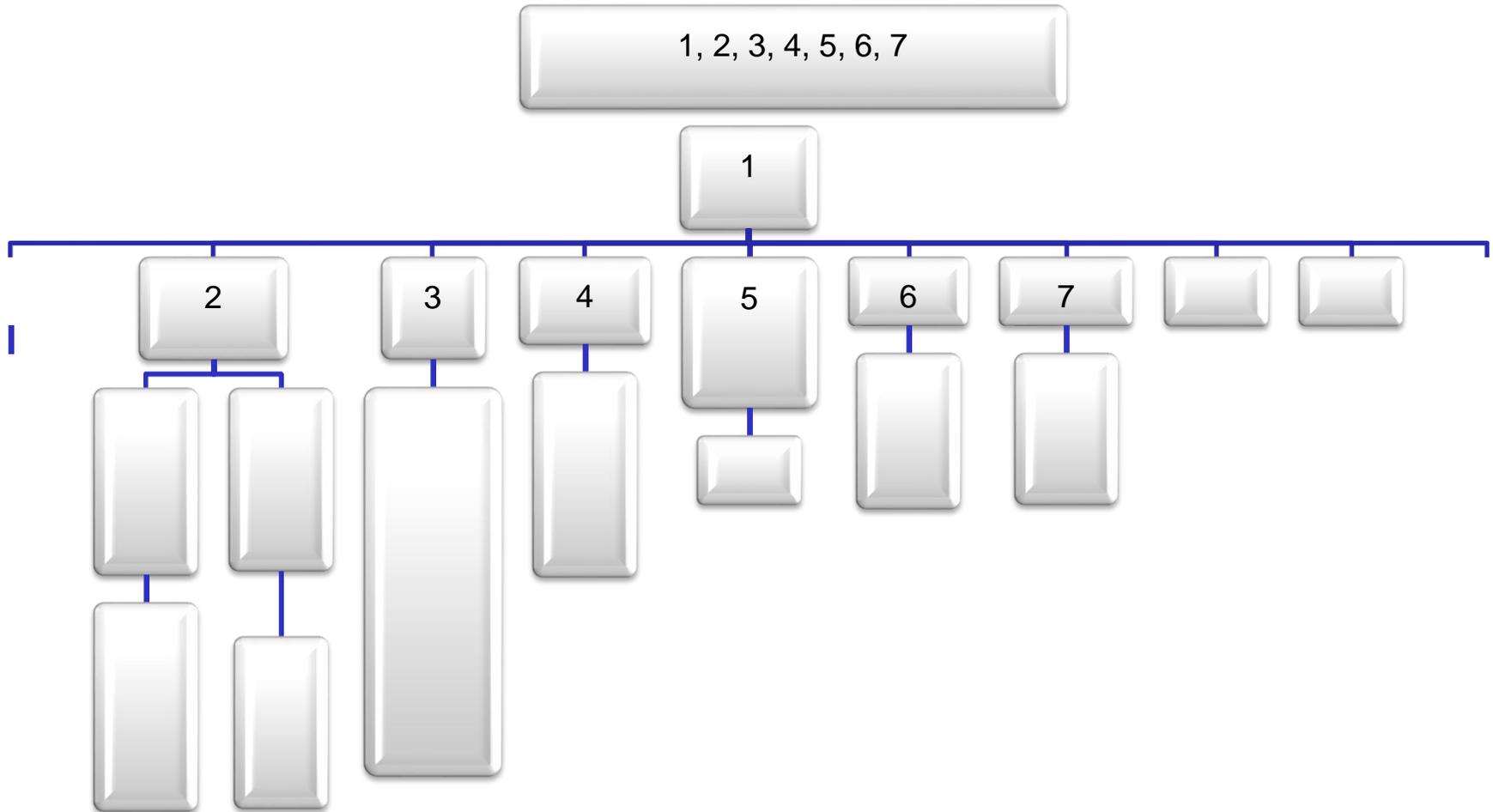
✓ Las pequeñas miserias humanas

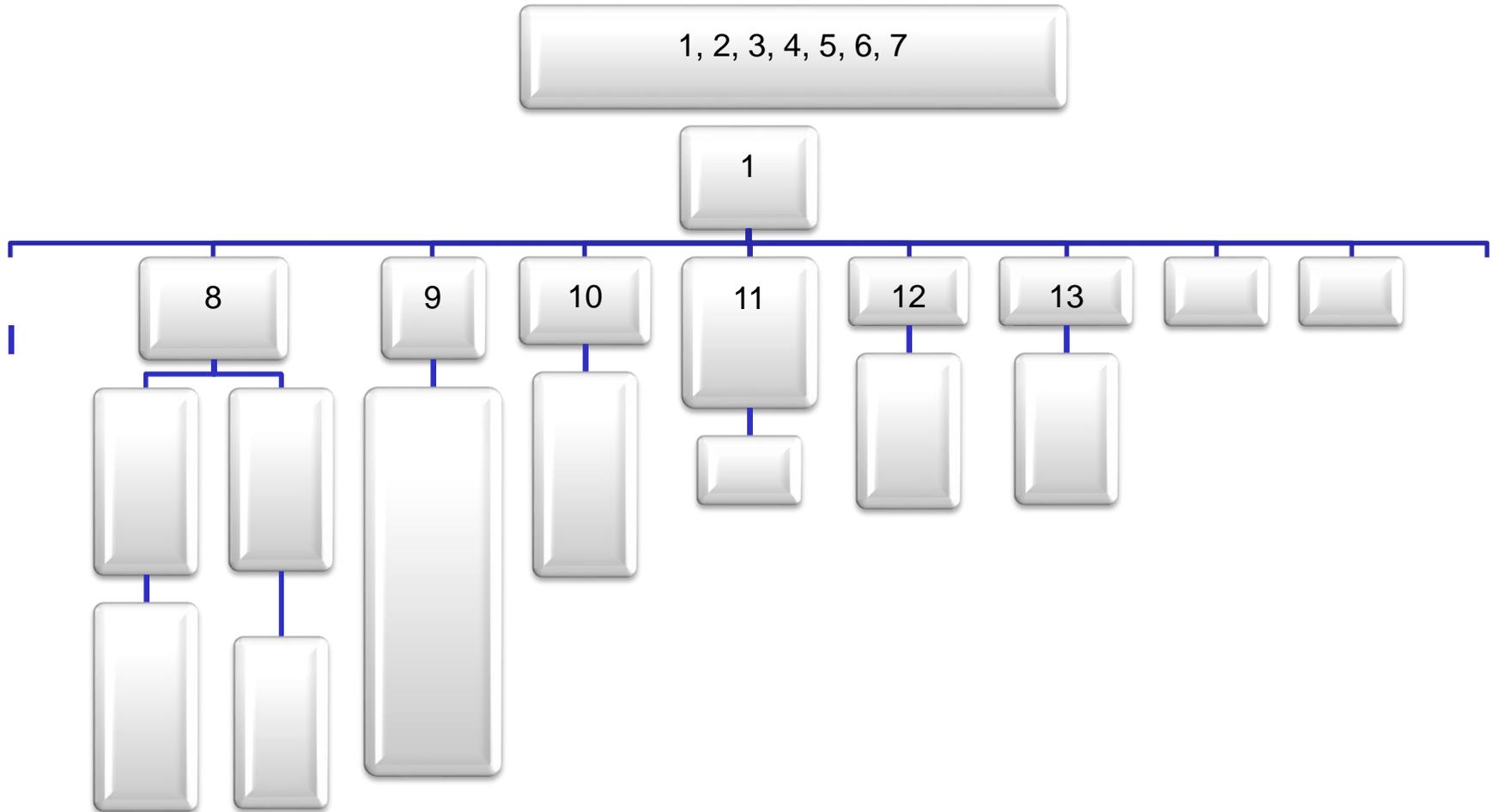
DENTRO JUNTOS COMO UNA PIÑA:



✓ Altura de Miras
✓ Generosidad
✓ Lealtad







CONSTRUIR VS DESTRUIR





GENERAR UN AMBIENTE DE COMUNICACIÓN FRANCA Y CONSTRUCTIVA

- **PASO 5: RETOS DE NEGOCIO**



EVOLUCION DE LOS RETOS



**Gestión
emprendedora**

Emprendedor



**Negocio
consolidado**



**EF
Líder**

Herramientas
emprendedoras

Herramientas de
control

EL LIDER EMPRENDEDOR



- ✓ **OBSERVA LA REALIDAD EN CLAVE DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**
- ✓ **GENERA RELACIONES DE “PARTENARIADO” : CREACCION DE VALOR COMPARTIDO**
 - ✓ **MUY INNOVADOR. PIENSA “OUT OF THE BOX”**
 - ✓ **ORIENTACION A CLIENTE Y RESULTADO**
- ✓ **ENTIENDE EL MUNDO GLOBAL Y CON DIFERENTES COSMOVISIONES**
 - ✓ **GESTIONA Y ANTICIPA EL CAMBIO**
 - ✓ **ES UN “GEFE”, NO UN “JEFE”, DA EJEMPLO**

COMPETITIVIDAD:

¿QUE OS HACE

¿QUE

COMPETITIVOS?

LO URGENTE VS LO IMPORTANTE



manuel.bermejo@ie.edu



<http://family-business.blogs.ie.edu/>

- **PASO 6: LA AYUDA EXTERNA**





MI EXPERIENCIA (1)

HAY MULTIPLES FORMAS DE ASESORAR Y DE COLABORAR EN LA INSTITUCIONALIZACION DE UNA EMPRESA FAMILIAR(MIEMBRO DE CONSEJO DE ADMINISTRACION, DE CONSEJO DE FAMILIA, DE CONSEJO ASESOR, CONSEJERO DE CABECERA, MENTOR...): ELEGIR LA MAS PRACTICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PREVISTOS

MI EXPERIENCIA (2)

- LA FAMILIA EMPRESARIA DEBE ASUMIR QUE HAY QUE CREAR ESPACIOS PARA EL GOBIERNO DE LA FAMILIA Y DE LA EMPRESA: UNA ATALAYA PARA PENSAR Y TOMAR DECISIONES ESTRATEGICAS
- LA FAMILIA EMPRESARIA DEBE TENER MUY CLARO PARA QUE QUIERE UN CONSEJERO INDEPENDIENTE Y BUSCAR EL PERFIL QUE MAS SE ADECUE
- ASUMIR QUE LA PRESENCIA DE CONSEJEROS EXTERNOS ATENTA CONTRA EL SINDROME DE LA INFALIBILIDAD
- LA ELECCION DE CONSEJEROS DEBE SER CONSENSUADA ENTRE LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES
- LOS CONSEJOS DEBEN ESTAR ARTICULADOS Y FUNCIONAR DE MANERA MUY PROFESIONAL: RESPETAR FECHAS, AGENDAS CLARAS, ENVIO DE INFORMACION POR ANTICIPADO , TOMA DE DECISIONES EFICACES Y CON MEDIDAS CLARAS PARA SU IMPLANTACION,....
- EL CONSEJERO APORTA “MOMENTOS NAPOLEONICOS, VISION HOLISTICA , AIRE FRESCO, EXPERIENCIAS Y LA BUSQUEDA DEL RACIONAL PARA AVANZAR

MI EXPERIENCIA (3)

- DEFINIR UN PLAN DE TRABAJO Y UNOS OBJETIVOS
- CUESTA GANAR LA CONFIANZA PERO CUANDO SE HACE, ESTA ES MUY GRANDE Y NO HAY QUE DEFRAUDAR.
- DECIR CLARAMENTE EN QUE SE PUEDE APORTAR VALOR Y EN QUE NO
- ASUMIR PRONTO LOS VALORES DE LA FAMILIA
- HAY QUE ACTUAR DESDE EL PRINCIPIO DEL RIGOR Y LA OBJETIVIDAD
- SER INDEPENDIENTE Y EQUIDISTANTE... Y PARECERLO
- LA GESTION DEL CAMBIO ES TAREA DE LLUVIA FINA, NO HAY ATAJOS
- SE PUEDE TENER METODO PERO ESTA ES UNA TAREA MUY ARTESANA: CADA CASO ES DISTINTO

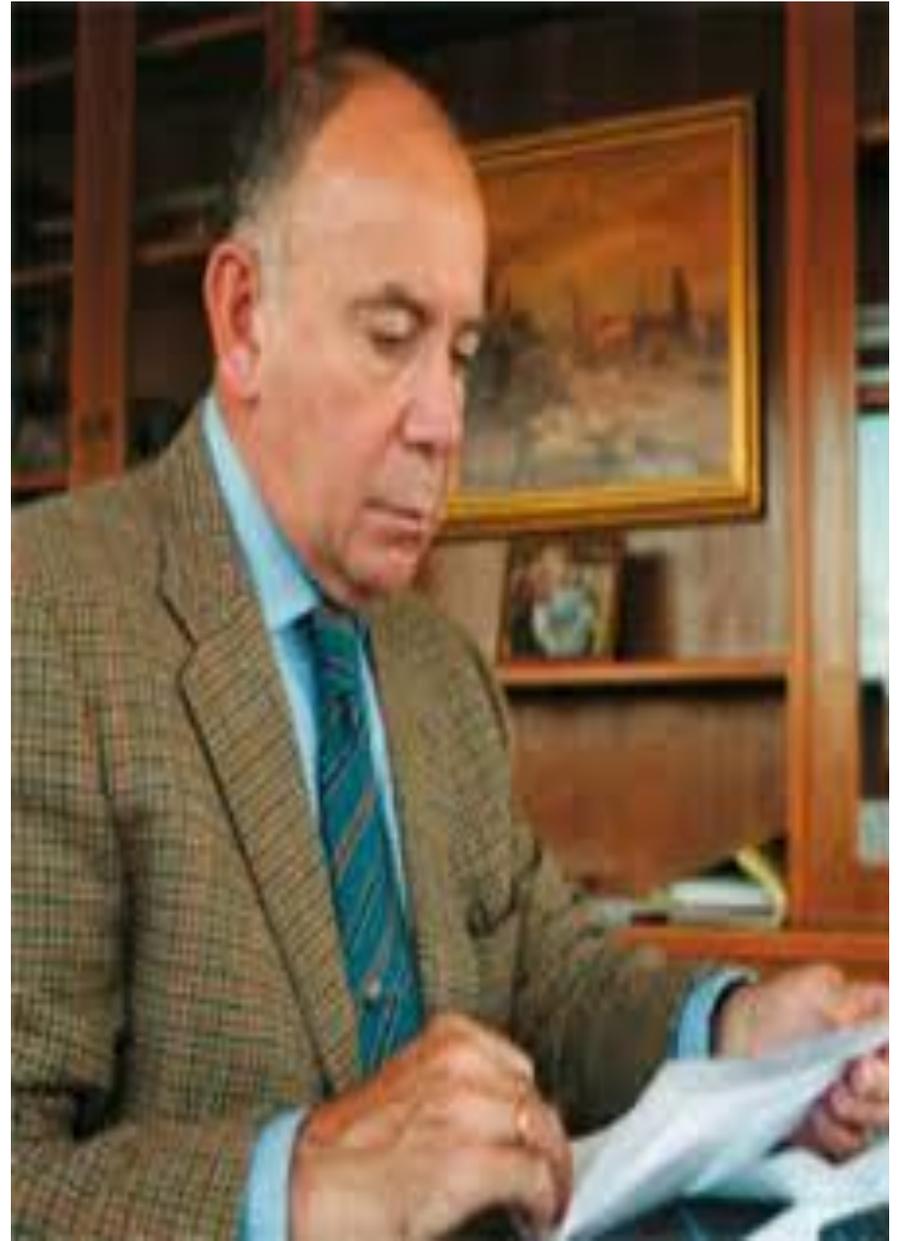
CONCLUSIONES





Download from
Dreamstime.com

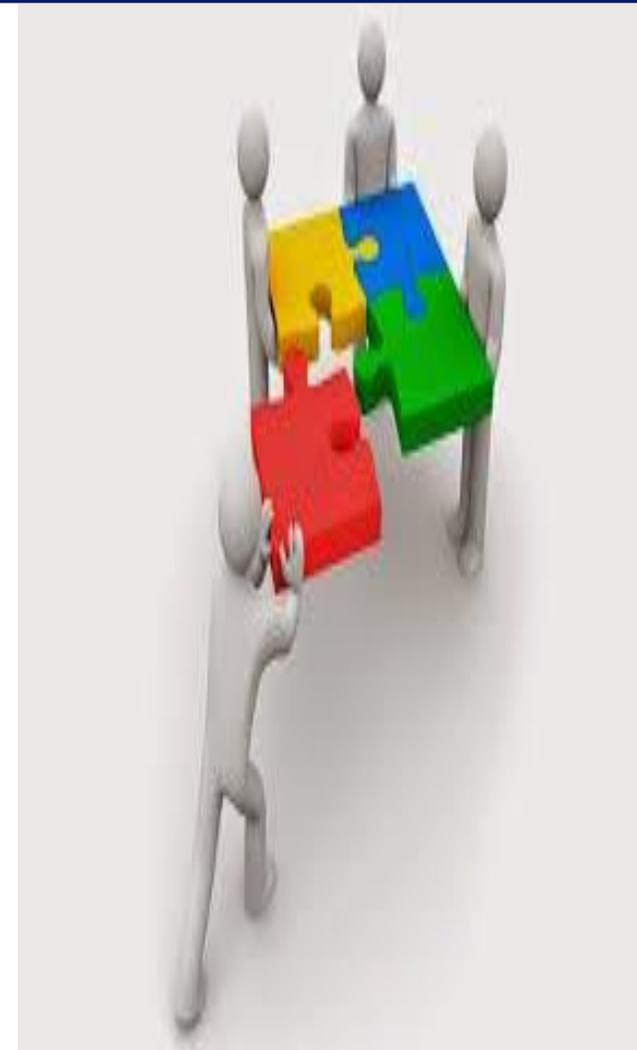
Download from
Dreamstime.com



- **HUMILDAD PARA APRENDER Y GANARSE LA CONFIANZA**
- **ENTENDER LOS VALORES**
- **ENTENDER POR QUÉ TU EMPRESA TIENE ÉXITO**
- **EJERCER LA DUEÑEZ DE MANERA RESPONSABLE: GOBIERNO CORPORATIVO**



- **HACER ENTENDER QUE VIVIMOS EN UN MUNDO NUEVO**
- **AYUDAR A ADECUAR LA EMPRESA FAMILIAR A UN MUNDO NUEVO**
- **OJALA SER EL SIGUIENTE LIDER EMPRENDEDOR**
- **LAS ESPECIFICAS DE CADA CUAL EN FUNCION DE LAS CAPACIDADES E INTERESES**





EL MUNDO HA CAMBIADO.

¿HA CAMBIADO TU EMPRESA?

¿HAS CAMBIADO TU?



ESPAÑA 2.007



ESPAÑA 2.014





**“NO CONOZCO NADA TAN POTENTE
COMO UNA EMPRESA FAMILIAR
QUE TIENE BIEN RESUELTAS SUS
SINGULARIDADES” (yo)**

SEAN FELICES Y A SU DISPOSICION

-En mi blog:

<http://family-business.blogs.ie.edu>

- Web: www.mabermejo.es

-Linkedin: Manuel Bermejo Sánchez

-Twitter: @manuelbermejo

-Email: manuel.bermejo@ie.edu



COLOQUIO

