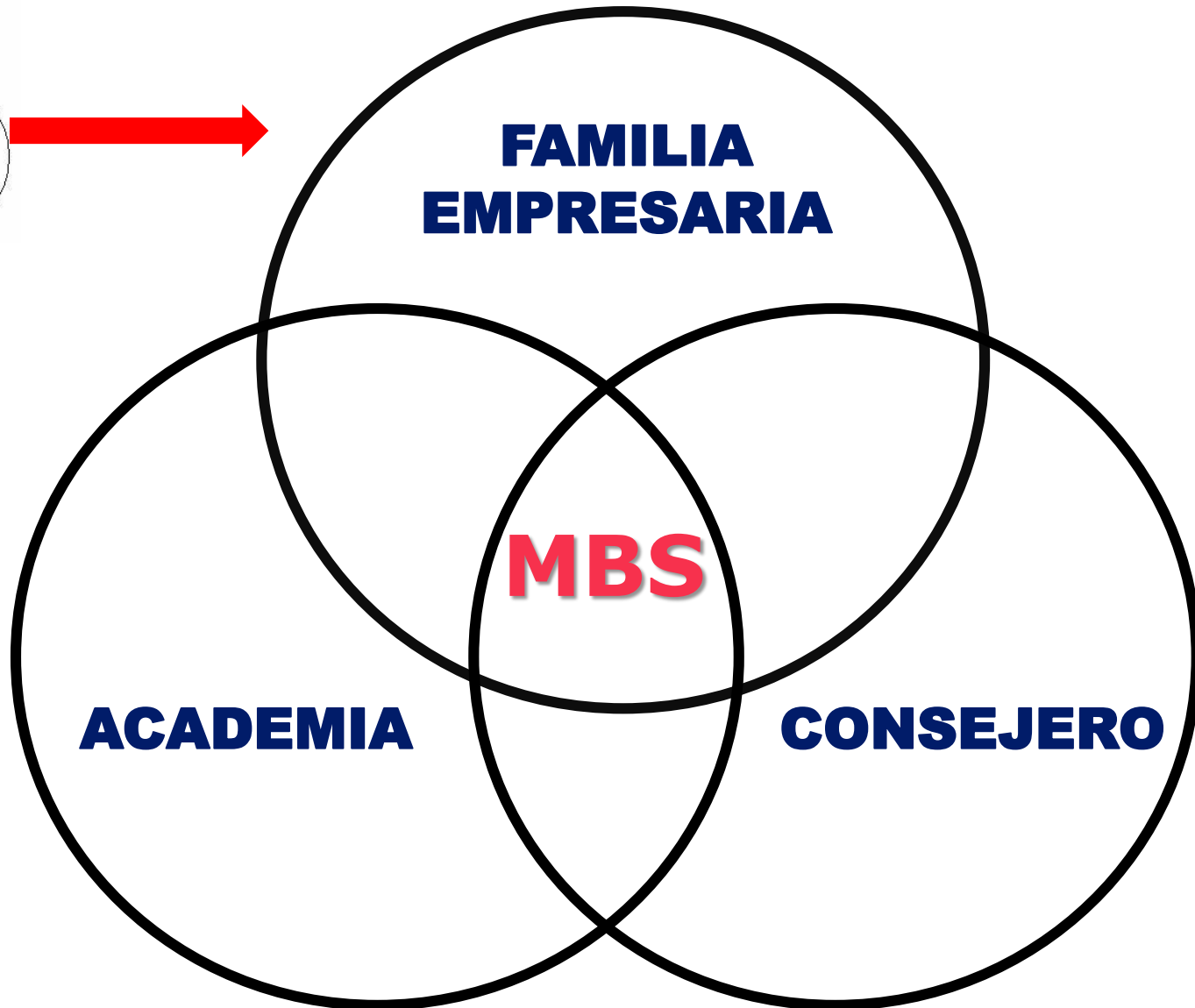
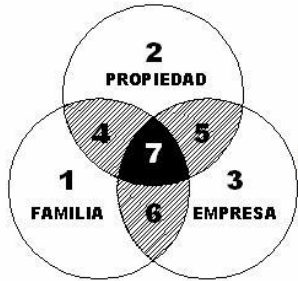


# **EI GOBIERNO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

**Prof. Manuel Bermejo, PhD**  
**@manuelbermejo**

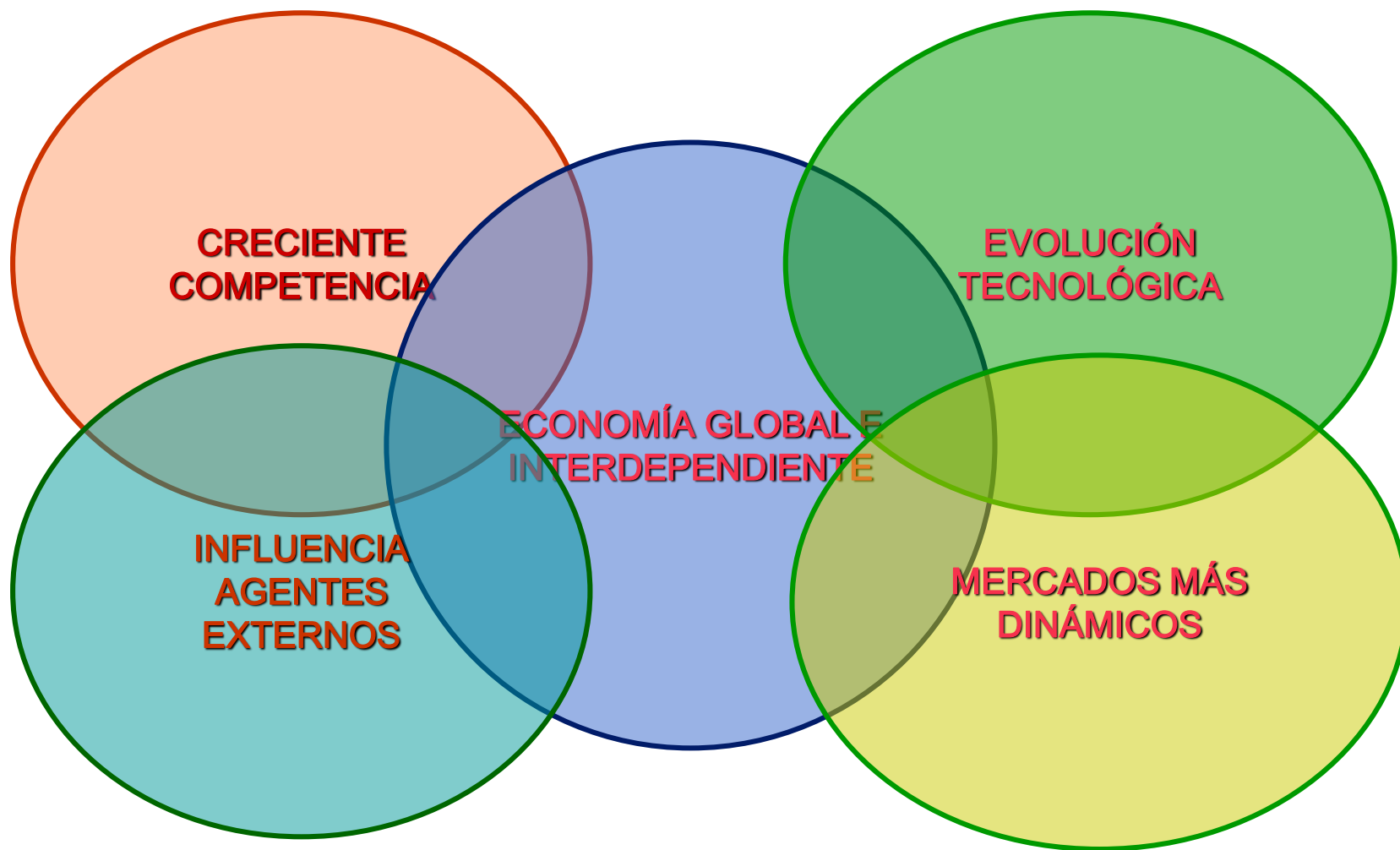




# EMPRESA FAMILIAR



***LEGADO= CONTINUIDAD EN TORNO A PROYECTO  
Y VALORES COMPARTIDOS***



# *MATRIZ DE PRIORIDADES*

---

	URGENTE	NO URGENTE	
IMPORTANTE	Actuar	Planificar	IMPORTANTE
NO IMPORTANTE	Delegar	Posponer	NO IMPORTANTE
	URGENTE	NO URGENTE	

- **PASO 1: ENTENDER EL CONTEXTO**
- **PASO 2: LA SINGULARIDAD DE LA ORGANIZACION**
- **PASO 3: EL MODELO DE LA DOBLE DERIVADA**
- **PASO 4: RETOS DE ACCIONISTAS**
- **PASO 5: RETOS DE NEGOCIO**
- **PASO 6: LA AYUDA EXTERNA**

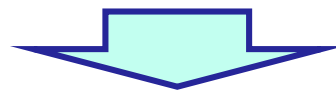


- PASO 1: ENTENDER EL CONTEXTO**





- ✓ EL 80% DE LAS EMPRESAS DEL MUNDO (EY)
- ✓ EL 30% DE LAS EMPRESAS FORTUNE 500
- ✓ 60% DE LAS MAS GRANDES EN MERCADOS EMERGENTES (McKINSEY)
- ✓ LAS 500 EF MAS GRANDES DEL MUNDO ALCANZAN UNA CIFRA DE VENTAS DE 6,5 BILLONES DE DOLARES, SERIAN LA TERCERA ECONOMIA DEL PLANETA SUOERADA SOLO POR CHINN Y USA, Y EMPLEAN A 21 MILLONES DE PERSONAS (INDICE GLOBAL DE LA EMPRESA FAMILIAR, UNIVERSIDAD DE ST. GALLEN)
- ✓ INFORME IE-BANCA MARCH: EN EUROPA LAS EF COTIZADAS BATEN A LAS NO EF EN VALOR DE LA ACCION (2001-2010) Y CREAN MAS EMPLEO



**NO CONFUNDIR EMPRESA FAMILIAR CON PYME MAL GESTIONADA**



## **✓ EVIDENCIAS EN MI PAIS :**

**✓ 75% MANTIENEN O CREAN EMPLEO**

**✓ 85% INCREMENTAN EXPORTANCIAS**

**✓ 23% MEJORA EN VENTAS NACIONALES**

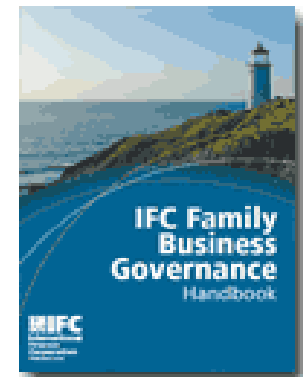
**✓ 46% LANZAN NUEVOS PRODUCTOS**

**✓ 36% ABREN NUEVOS MERCADOS**



***“Más del 80% de empresas familiares en tercera o sucesivas generaciones en USA cuentan con un Sistema de Gobierno Corporativo que ya no está controlado por la familia. La existencia de este eficiente Sistema de Gobierno se considera un factor crítico en la sostenibilidad y éxito de los negocios de familia”***

***Fuente: IFC's Family Business Governance Handbook***



*“New shareholders can encourage inward-looking family firms to think and act globally, says Manuel Bermejo of IE, a business school. Having an investor such as Sheikh Hamad—who oversaw the Qatari sovereign-wealth fund’s purchase of Harrods, a British department store—could help El Corte Inglés evolve in the era of online retailing, and perhaps prepare the ground for a future stockmarket flotation. The retailer will need more capital to achieve its long-held ambition to expand abroad. The family’s grip may loosen further”*

The  
Economist

Se ha venido insistiendo a las empresas familiares en la idea de que, para poder hacer realidad su razón de ser de la continuidad transgeneracional, debían tomar conciencia de su singularidad y abordar procesos como la protocolización o la profesionalización.

*Empresa Familia 2.0.*

Ahora bien, el gran reto hoy es de mucho mayor calado pues supone la transformación de las compañías familiares para adaptarse a un tiempo nuevo, la “Sociedad del Cambio”. Las familias empresarias deben concienciarse que su desafío es transformarse para competir en este complejo, dinámico, global y sofisticado contexto. Deben apurarse para convertirse en *Empresas Familiares 3.0.,* aquellas que evolucionan para competir en un nuevo entorno.

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





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



# LOS ACCIONISTAS MARCAN ESTILO

---





MEZCLA DE ROLES

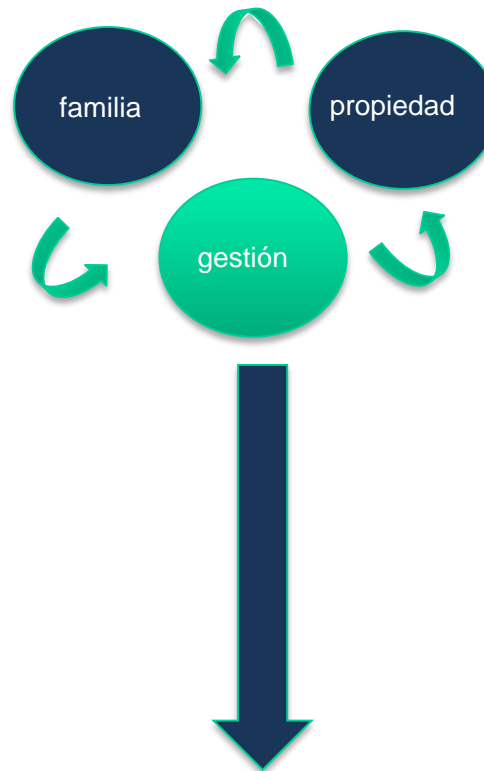
INTERESES  
ENFRENTADOS

DEFICIT EN  
COMUNICACIÓN

AUSENCIA DE RIGOR

CONFUSION  
FAMILIA/EMPRESA

PASION/FUERTE  
SENTIDO FAMILIAR



DESEO DE CONTINUIDAD

VISION DE LARGO PLAZO

FAMILIARES

PREPARADOS Y  
COMPROMETIDOS EN  
GESTION Y GOBIERNO

DEJAR RIQUEZA EN LA  
EMPRESA

PASION/CREATIVIDAD



**“FAMILINESS”**



**I. Determinar el vínculo entre empresa familiar y manipulación contable:**

**¿La estructura de propiedad altamente concentrada en manos de una familia modera las prácticas de manipulación contable?**

**II. Analizar las consecuencias de las prácticas de manipulación contable en una doble perspectiva:**

- Efecto de la Manipulación Contable en el **Rendimiento Financiero**: **(Perspectiva accionista)**
- Efecto de la Manipulación Contable en la **Reputación Corporativa**: **(Perspectiva stakeholder)**

# EVIDENCIAS OBTENIDAS

- La tendencia hacia la **discrecionalidad es menor** en empresas con estructuras de propiedad concentradas:
  - Mayor control y vigilancia de los propietarios.
  - Alineamiento de intereses entre propiedad/directivos.
  - Visión a largo plazo.
  - Menores asimetrías de información.
- Desde la **perspectiva del accionista**: el efecto positivo a corto plazo generado por la MC en el rendimiento se ve moderado por la presencia de una familia en la propiedad corporativa. La EF es más ética desde la perspectiva de la MC
- Desde la **perspectiva del stakeholder**: el efecto negativo de la MC en la reputación e imagen comercial se ve moderado en empresas con estructuras de capital altamente concentradas en manos de una familia.

**SE CONFIRMA QUE EN LA EF EXISTE UN MAYOR ALINEAMIENTO DE INTERESES DISMINUYENDO ASÍ LA DISCRECIONALIDAD DIRECTIVA Y, POR TANTO, LA MC**

**"Prefiero que mi hijo sea un buen accionista que un mal presidente"**

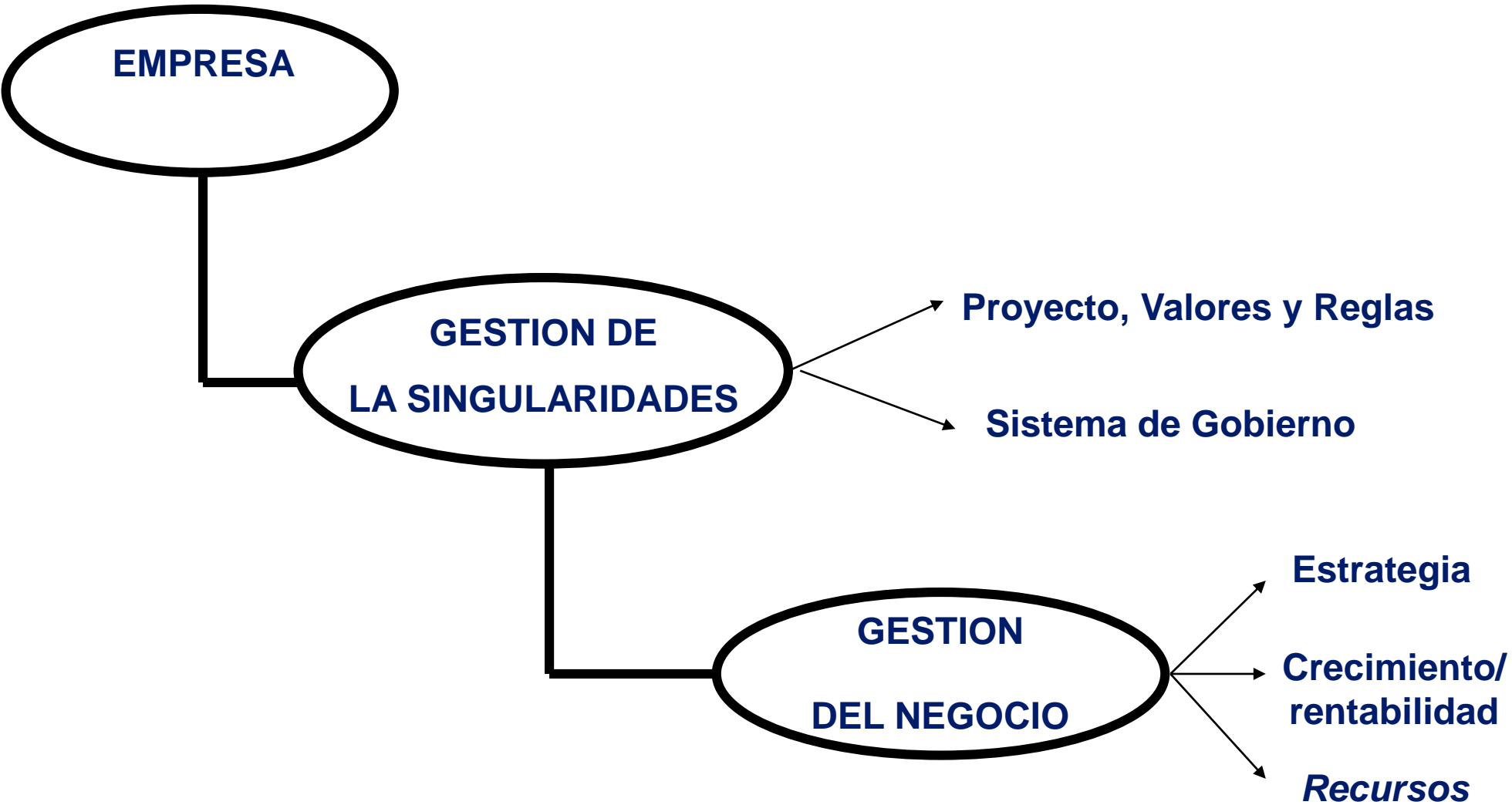


**FERRUCCIO FERRAGAMO**

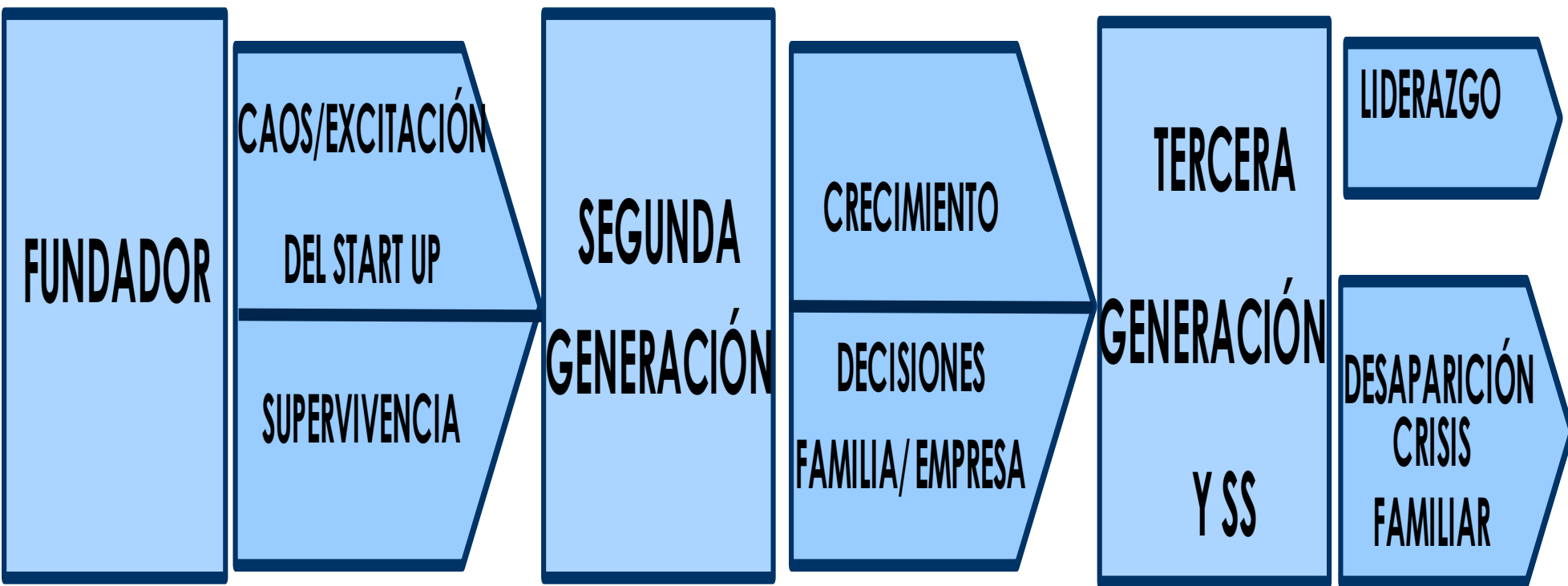
- **PASO 3: EL MODELO DE LA DOBLE DERIVADA**

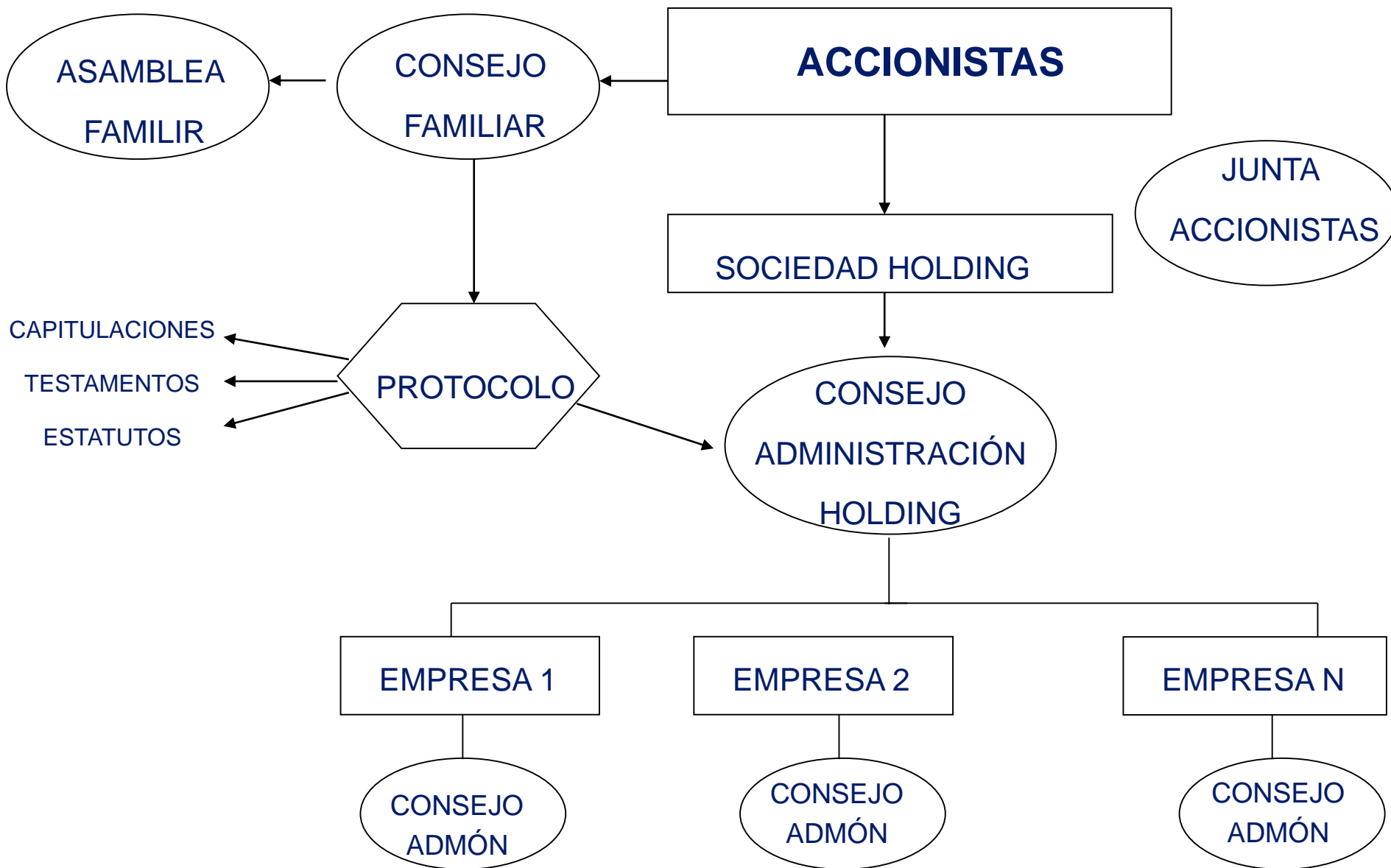


# MODELO DE LA DOBLE DERIVADA



# CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA







- **PASO 4: RETOS DE ACCIONISTAS**





**¡¡ HACER REALIDAD EL SUEÑO DEL FUNDADOR !!**



**¡¡ HACER REALIDAD EL SUEÑO DEL FUNDADOR !!**

# ¿QUE MODELO ELEGIMOS?

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

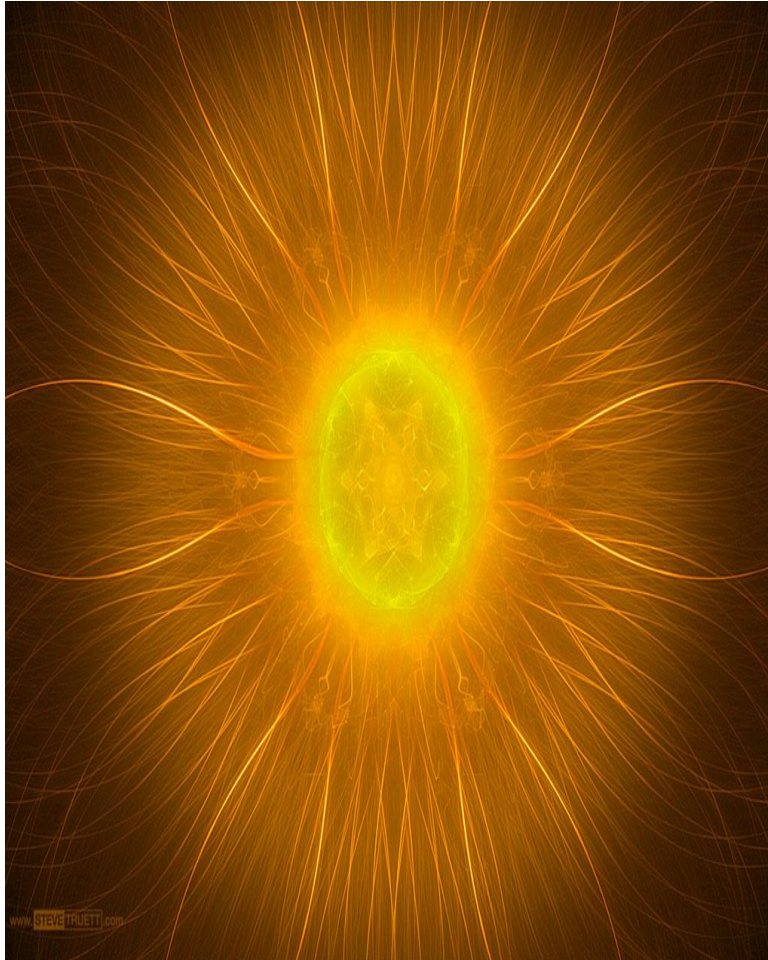


✓ Las pequeñas miserias humanas

**DENTRO JUNTOS COMO UNA PIÑA:**



✓ Altura de Miras  
✓ Generosidad  
✓ Lealtad



- **PASO 5: RETOS DE NEGOCIO**



# ***EVOLUCION DESEABLE DEL LEGADO***

---



# ***GESTOR VS LIDER EMPRENDEDOR***

---

**GESTOR**

*PLANIFICACION*

*CUMPLIMIENTO*

*CONTROL*



**GESTIONA EL  
PRESUESTO DEL  
AÑO**

**LIDER  
EMPRENDEDOR**

*VISION*

*COMPROMISO*

*MOTIVACION*



**GESTIONA EL CAMBIO  
Y ASEGURA EL FUTURO**



- **PASO 6: LA AYUDA EXTERNA**



# ***MI EXPERIENCIA (1)***

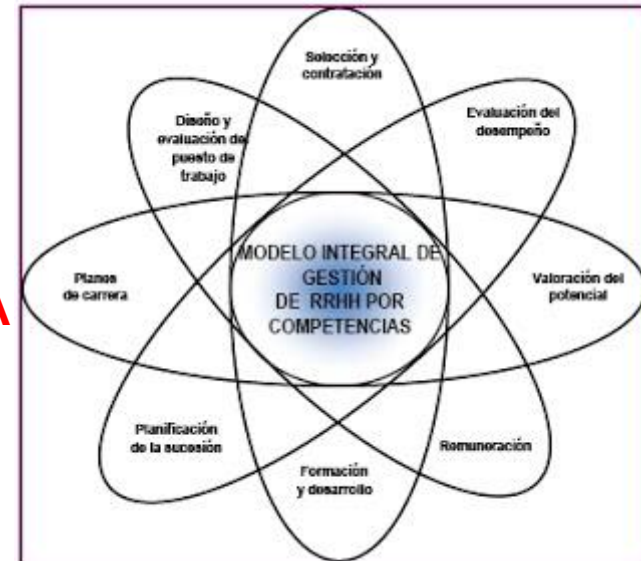
---



**HAY MULTIPLES FORMAS DE ASESORAR Y DE COLABORAR EN LA INSTITUCIONALIZACION DE UNA EMPRESA (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**

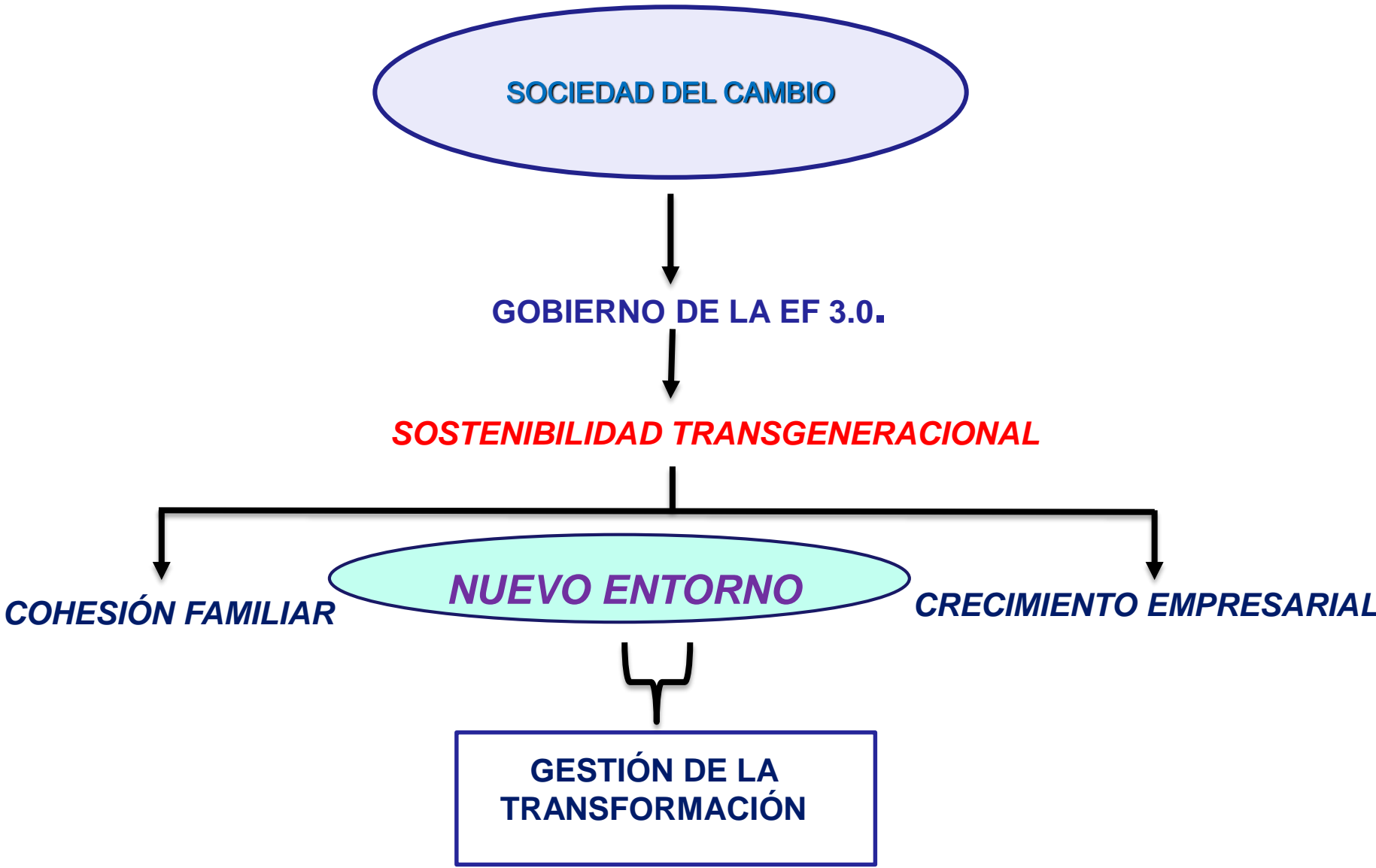
# PERFIL DEL CONSEJERO EXTERNO

- **EMPATIA** CON LA EMPRESA Y SUS VALORES
- **EXPERIENCIA** EN LA MATERIA, EN GENERAL, Y EN LOS ASUNTOS ESPECIFICOS PARA LOS QUE SEA REQUERIDO
- **MADUREZ** PERSONAL Y PROFESIONAL
- CAPACIDAD DE **RACIONALIZAR** PROBLEMAS Y APORTAR **RIGOR** EN LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES
- LA MAYOR **INDEPENDENCIA** POSIBLE
- **CORAJE** PARA LLEVAR LA CONTRARIA A VECES
- **RED** DE RELACIONES
- PENSAMIENTO ESTRATEGICO Y **VISION DE ALTURA**
- **APORTACION DE VALOR**



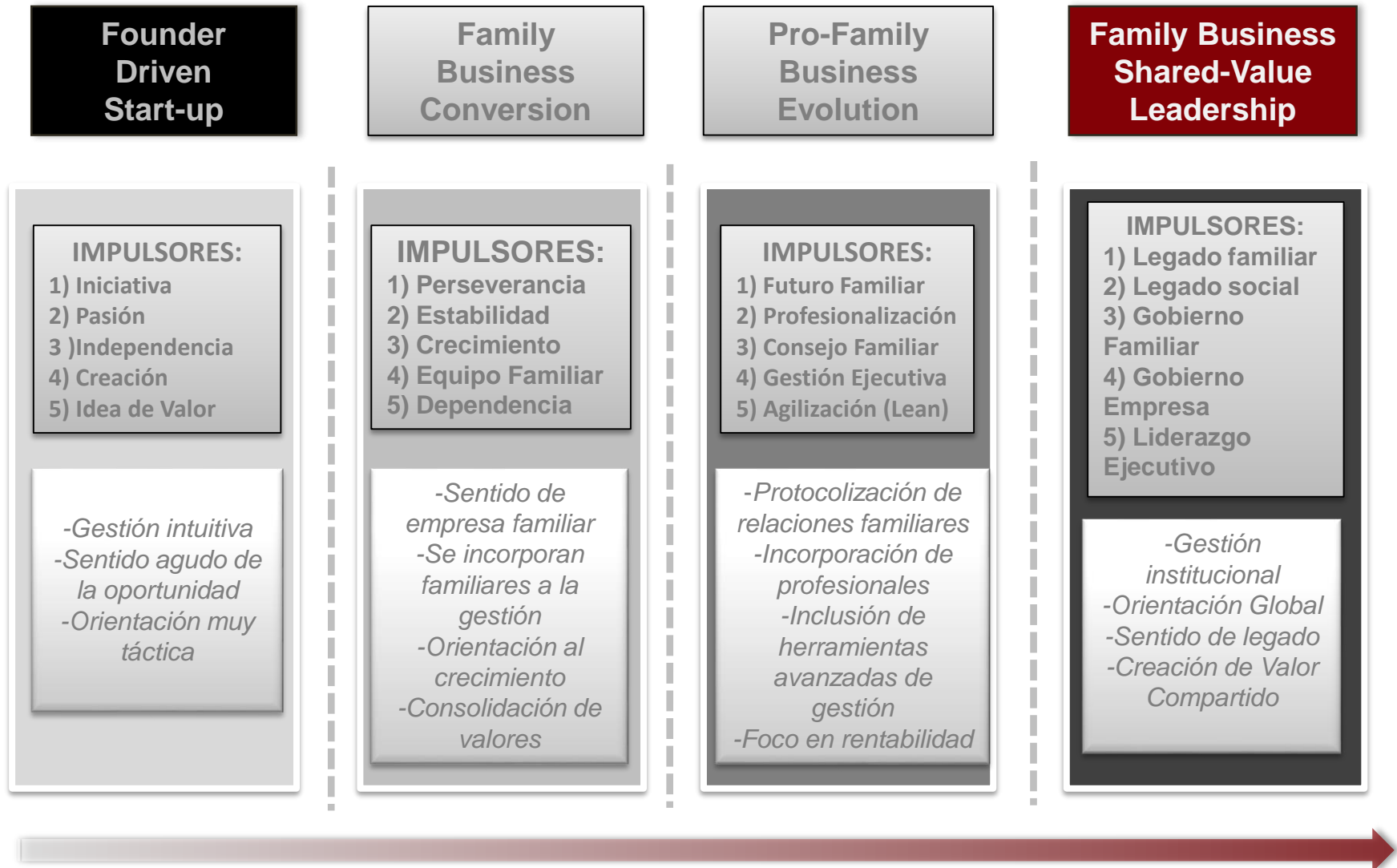
# CONCLUSIONES





**“SEAN RESPONSABLES: CONSTRUYAN SUS  
MOMENTOS NAPOLEONICOS, PERSONALES,  
PROFESIONALES, Y ORGANIZACIONALES”  
(GOBIERNO CORPORATIVO)**





## **PROXIMOS PASOS: PONGAN EN MARCHA SU PROGRAMA ESTRATEGICO FAMILIAR:**





*Muchas gracias y que sean muy felices. Es lo más importante para Vds y para quienes les rodean*



**[www.mabermejo.es](http://www.mabermejo.es)**



**Manuel Bermejo Sánchez**



**@manuelbermejo**



**[manuel.bermejo@ie.edu](mailto:manuel.bermejo@ie.edu)**