

Manuel Bermejo

RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR
Cátedre Santander Empresa Familiar
Unviresidad de Granada



Cátedra Santander de la Empresa Familiar
de la Unviresidad de Granada

cef-ugr.org

“No conozco nada tan potente como
una empresa familiar que gestiona
bien *sus singularidades*”

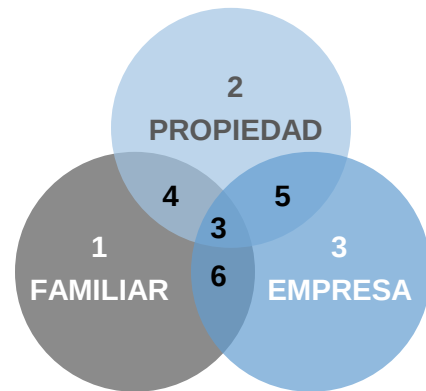
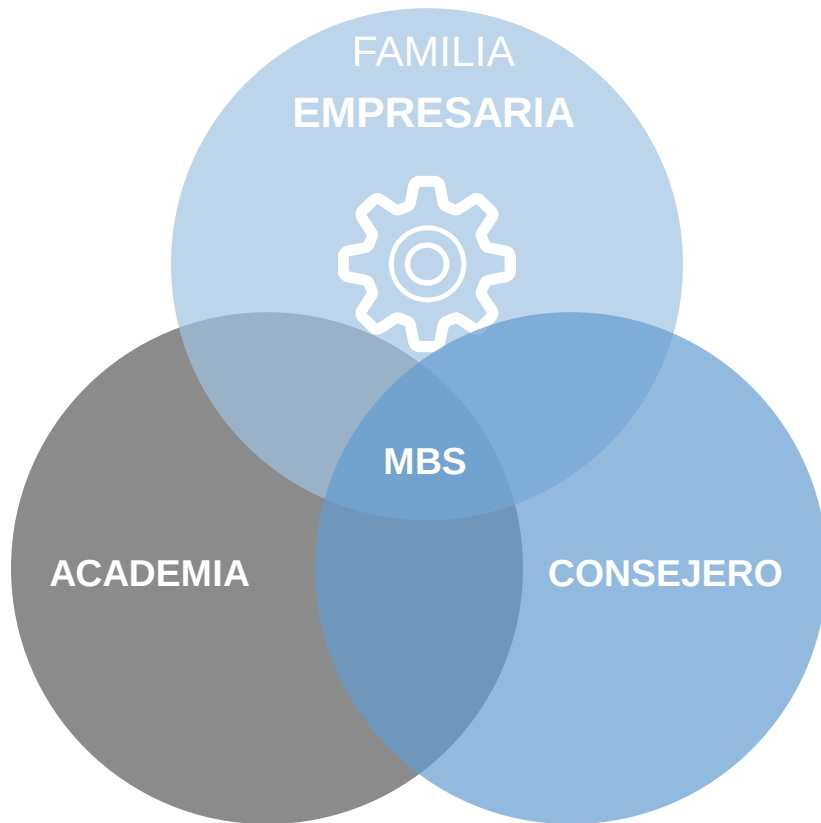


Prof. Manuel Bermejo, PhD
@manuelbermejo

www.mabermejo.es



Lo primero es Presentarse





Manuel Bermejo

RETOS POR SU SINGULARIDAD

Sol: Además de determinar nuestra gravitación en el espacio, su radiación debidamente filtrada, activa todos los procesos de los seres vivos

Nube: Reservorios de agua en estado gaseoso; se forman por la evapotranspiración. Se precipitan como lluvia, por lo que son claves en el ciclo hidrológico.

Ríos: Permiten el transporte del agua para que sea aprovechado por toda una biosfera, además modifican el paisaje.

Lagunas: Reservorios naturales de agua. Cuando se desbordan naturalmente, generan los ríos.

Montañas: Debidamente vegetados, generan y reciben el agua de la lluvia, y la purifican conforme la precipitan ladera abajo.

Árboles y Plantas: Fijan el suelo, tiemplan el clima acumulan agua subterránea, evitan la erosión, Proporcionan alimento y son el hogar de controladores Biológicos.

Seres Humanos: Lo ideal es que produzcan elementos mediante buenas prácticas agrícolas, las que conservan y mejoran la productividad del suelo.

Otros animales: Cumplen diversas funciones, desde el control biológico de las especies hasta la fertilización de las plantas. Constituyen la otra mitad clave de los ecosistemas.

Suelo: En las zonas no cubiertas por el agua, son el soporte de toda la vida.



FACTORTIERRA

Producido por: Angel Ramos y Nelson Peñaherrera © 2011



Empresa Familiar (Definición Popular)

De padres millonarios....

Hijos caballeros....

Y nietos limosneros



ChristianDior



El Corte Inglés



PATEK PHILIPPE

Walmart 



EMPRESAS • Malas decisiones

Familia Lladró: un sueño de porcelana hecho añicos

LLADRÓ
HANDMADE PORCELAIN
Spain

EL MUNDO

EL ESPAÑOL

CONFLICTO FAMILIAR

La guerra sin tregua regada con Vega Sicilia

Parte de los hijos del dueño de Eulen intentarán este martes defenestrar a una hermana y heredera del padre.



GRUPO EULEN



VEGA SICILIA

EL PAÍS

La pugna de los herederos desequilibra a Freixenet

El deterioro de los resultados del mayor productor de cava abre la puerta a un cambio accionarial por los enfrentamientos entre las familias propietarias

Freixenet
CAVA

El conflicto de la familia Areces con El Corte Inglés vuelve a los tribunales

El Corte Inglés

GUERRA EN LA HISTÓRICA EMPRESA DE GALLETAS

El 'fuego' se reaviva en el seno de la familia Gullón

EL MUNDO

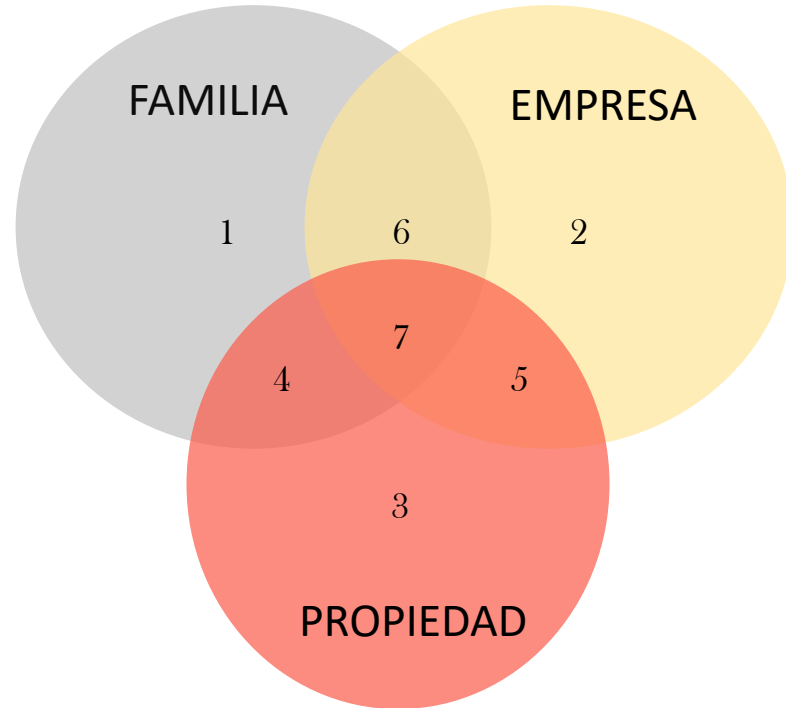


gullón

COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR:

MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS Y 7 TERRITORIOS DE TAGURI Y DAVIDS

- 1.- Miembros de Familia no involucrados en el negocio ni accionistas
- 2.- Gerentes y empleados no familiares
- 3.- Accionistas no miembros de la familia
- 4.- Accionistas miembros de la familia
- 5.- Empleados no miembros de la familia que son accionistas y trabajan en la empresa
- 6.- Miembros de la familia que trabajan en la empresa
- 7. Miembros de la familia, que son accionistas y trabajan en la empresa

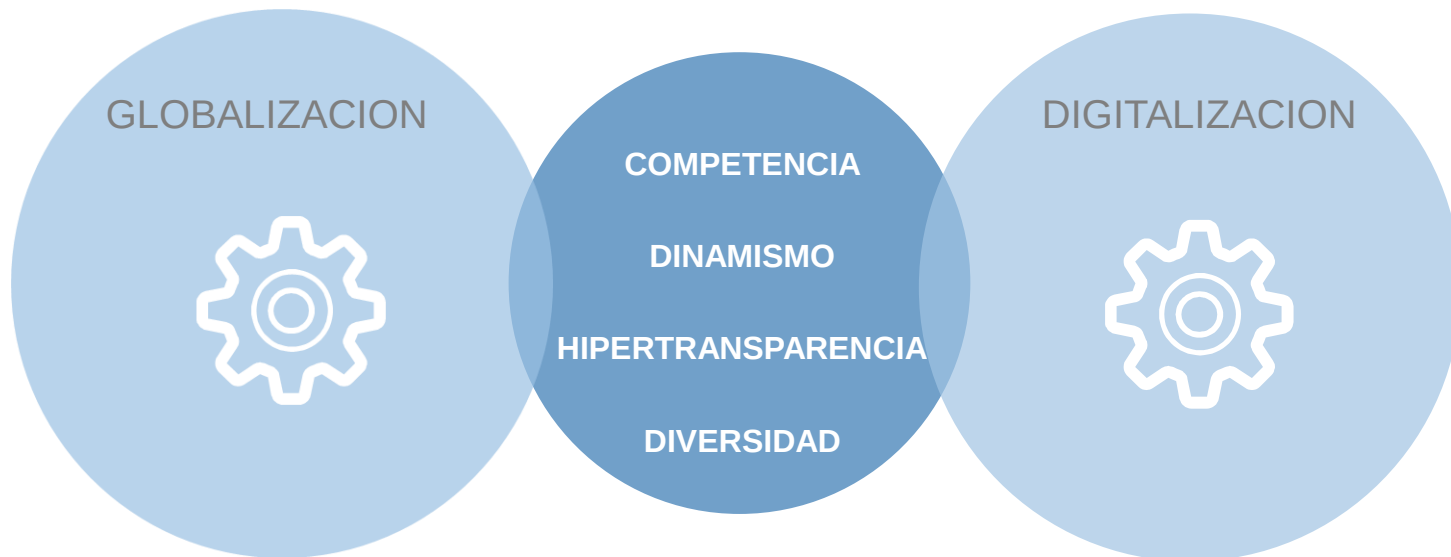




Manuel Bermejo

RETOS EXOGENOS

Nuevo Entorno: La Sociedad del Cambio



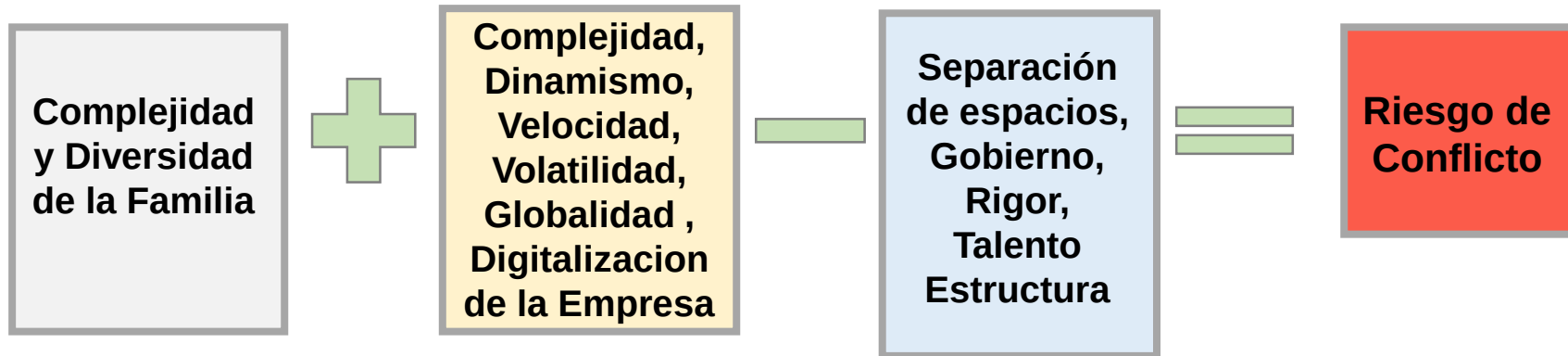
Evolución Familiar



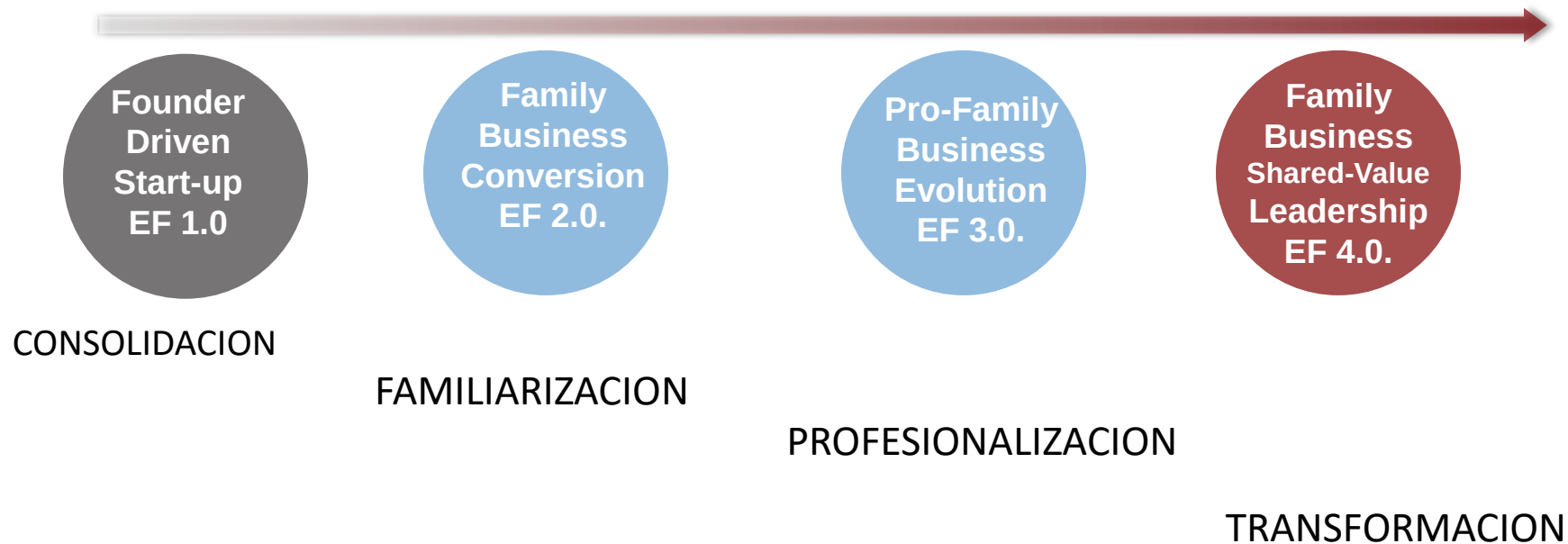
Evolución Empresarial



Riesgo de Conflicto en la Empresa Familiar



Evolución del ecosistema las Familiar/Empresarial



Modelo MB: 6 pasos para el Gobierno Corporativo

PASO 1: ENTENDER EL CONTEXTO

PASO 2: LA SINGULARIDAD DE LA ORGANIZACION

PASO 3: RETOS DE ACCIONISTAS

PASO 4: RETOS DE NEGOCIO

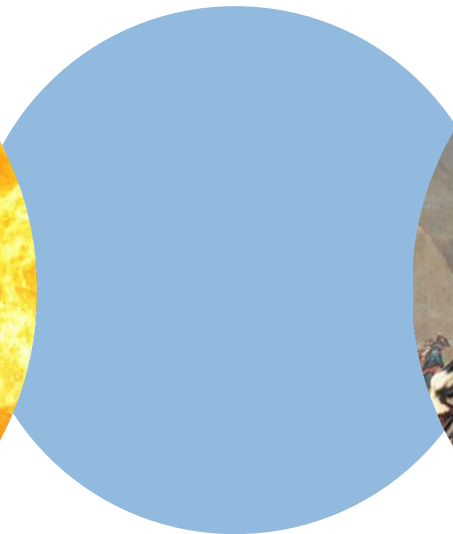
**PASO 5: AVANZANDO HACIA LA EMPRESA FAMILIAR
DEL SIGLO XXI**

PASO 6: LA AYUDA EXTERNA

Matriz de Prioridades



Gobierno Corporativo: Apoteosis del “Momento Napoleónico”



“Momentos Napoleónicos”



La doble Singularidad de la Empresa Familiar Latina

MEZCLA DE ROLES

INTERESES ENFRENTADOS

**DEFICIT EN
COMUNICACIÓN**

AUSENCIA DE RIGOR

**CONFUSION
FAMILIA/EMPRESA**

**PASION/FUERTE ANCLAJE
AL PASADO**



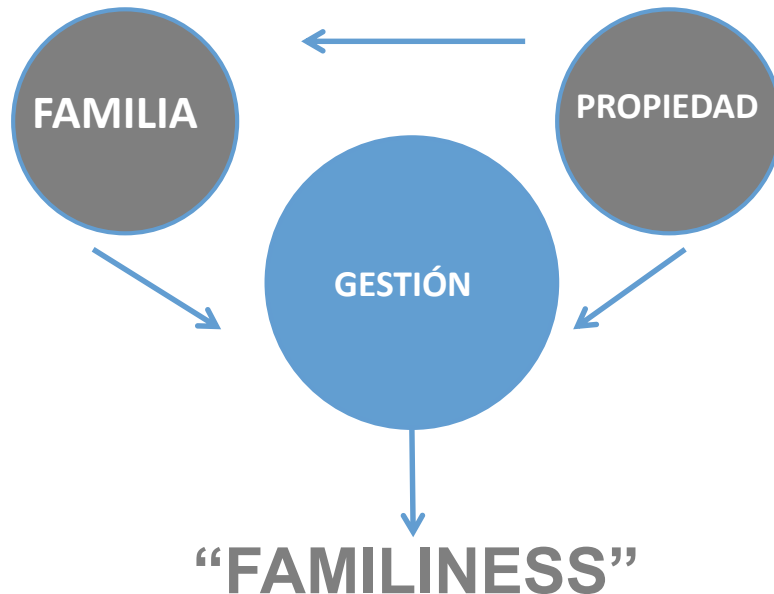
DESEO DE CONTINUIDAD

VISION DE LARGO PLAZO

**FAMILIARES PREPARADOS Y
COMPROMETIDOS EN GESTION
Y GOBIERNO**

**DEJAR RIQUEZA EN LA
EMPRESA**

**PASION/CREATIVIDAD/
ORGULLO DE PERTENENCIA**



Qué modelo Elegimos?



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

**MODELO DE LAS PEQUEÑAS MISERIAS
HUMANAS**

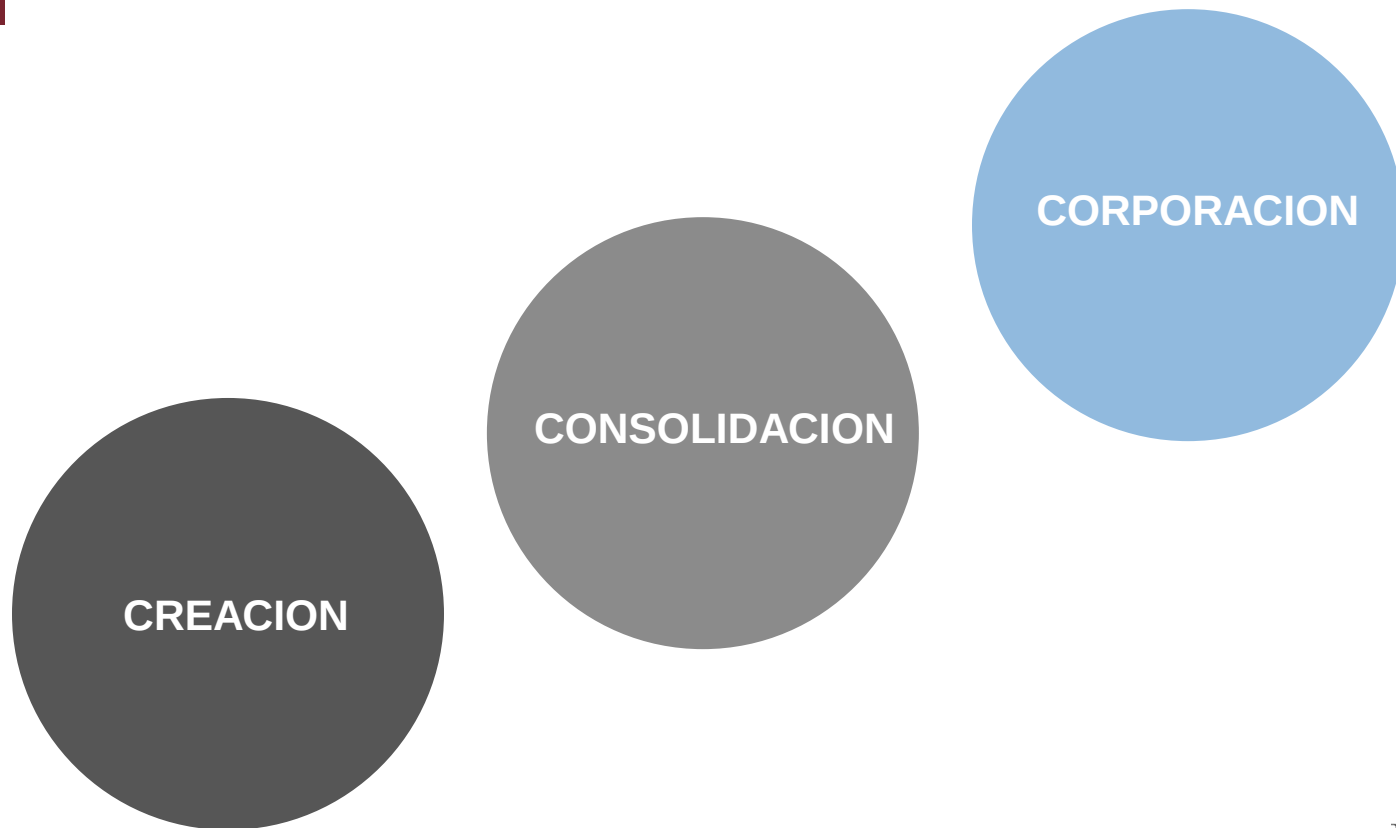


DENTRO JUNTOS COMO UNA PIÑA

MODELO DE LOS TRES PRINCIPIOS:

- 1) ALTURA DE MIRAS**
- 2) GENEROSIDAD**
- 3) LEALTAD**

Ciclo de Vida de Las Generaciones de la Empresa



Transformación hacia la Empresa Familiar 4.0.

Founder Driven Start-up EF 1.0

IMPULSORES:

- 1) Iniciativa
- 2) Pasión
- 3) Independencia
- 4) Creación
- 5) Idea de Valor

- * Gestión intuitiva
- * Sentido agudo de la oportunidad
- * Orientación muy táctica

Family Business Conversion EF 2.0.

IMPULSORES:

- 1) Perseverancia
- 2) Estabilidad
- 3) Crecimiento
- 4) Equipo Familiar
- 5) Dependencia

- * Sentido de empresa familiar
- * Se incorporan familiares a la gestión
- * Orientación al crecimiento
- * Consolidación de valores

Pro-Family Business Evolution EF 3.0.

IMPULSORES:

- 1) Futuro Familiar
- 2) Profesionalización
- 3) Consejo Familiar
- 4) Gestión Ejecutiva
- 5) Agilización (Lean)

- * Protocolización de relaciones familiares
- * Incorporación de profesionales
- * Inclusión de herramientas avanzadas de gestión
- * Foco en rentabilidad

Family Business Shared-Value Leadership EF 4.0.

IMPULSORES:

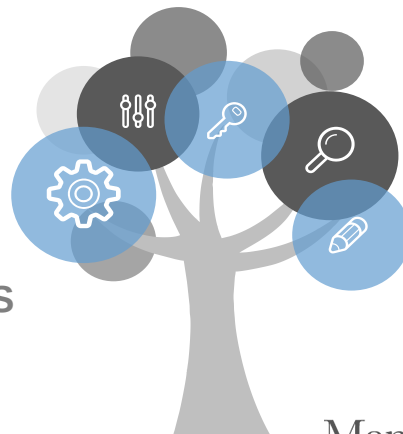
- 1) Legado familiar
- 2) Legado social
- 3) Gobierno Familiar
- 4) Gobierno Empresa
- 5) Liderazgo Ejecutivo

- * Gestión institucional
- * Orientación Global
- * Sentido de legado
- * Creación de Valor Compartido

Perfil del Consejero Externo



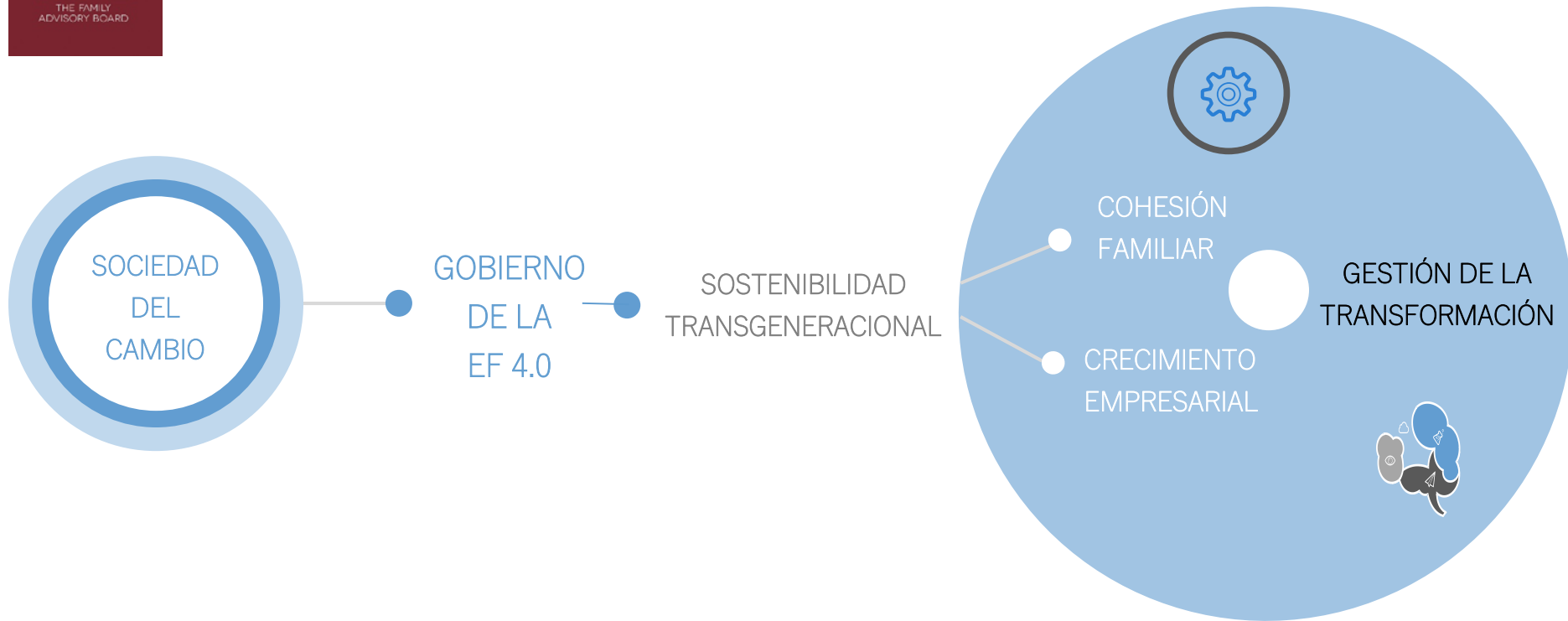
- **EMPATIA** CON LA EMPRESA Y SUS VALORES
- **PENSAMIENTO ESTRATEGICO** Y **VISION DE ALTURA**
- **EXPERIENCIA** EN LA MATERIA, EN GENERAL, Y EN LOS ASUNTOS ESPECIFICOS PARA LOS QUE SEA REQUERIDO
- **MADUREZ** PERSONAL Y PROFESIONAL
- CAPACIDAD DE **RACIONALIZAR** PROBLEMAS Y APORTAR **RIGOR** EN LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES
- TENER **CORAJE** PARA LLEVAR LA CONTRARIA
- **RED** DE RELACIONES
- **APORTACION DE VALOR** EN LA CONSECUCION DE
LOS OBJETIVOS DE LA FAMILIA EMPRESARIA
- PASAR POR UN **BUEN PROGRAMA DE INDUCCION** A CONSEJEROS



6 pasos para el Gobierno Corporativo

CONCLUSIONES

El Sistema de Gobierno en la Sociedad del Cambio



La Transformación en las Empresas Familiares



“Cada generación tiene la responsabilidad de aportar a la empresa su propia visión sobre el futuro” (SC Johnson III)



**“Para crecer no hay que caer en la rutina ”
(Jorge Sendagorta)**



¡GRACIAS!

Manuel Bermejo

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

“No conozco nada tan potente como una empresa familiar que gestiona bien *sus singularidades*”





Manuel Bermejo

CONTACTO:

www.tfab.es

<https://es.linkedin.com/in/manuel-bermejo-sanchez-43ba8b50>

@manuelbermejo

mbermejo@tfab.es