

# **Empresa y Familia. ¿Cómo perdurar y crecer?**

Buenos Aires, 29 de Julio de 2005

**Si desea participar en la edición 2005 de la investigación de Empresa y Familia ...**

... envíe un mail con asunto: “Encuesta Dueños Administradores” a la dirección: .

Por participar recibirá el informe de la investigación y una invitación al evento de lanzamiento.

## Agenda

- Reseña estadística
- Marco teórico
- Análisis de la problemática
- Proceso de abordaje
- Preguntas y respuestas

### **Néstor Jusid**

Socio y Director del International Business Center Buenos Aires  
Grant Thornton Argentina

### **Javier Dulom**

Socio de la División de Servicios de Asesoramiento a la Gestión  
Grant Thornton Argentina

Algunas **estadísticas** a considerar...

# Su importancia y evolución ...

- el 75% de los negocios en el mundo están manejados por su dueño
- menos del 30% llegan a la segunda generación
- menos del 10% llega a la tercera generación como empresa familiar

*Esta información es basada en datos estadísticos suministrados por GT Reino Unido*

# Informe de la Investigación Global - los principales ACUERDOS entre los dueños de negocios...

**1 – Los asuntos familiares y de negocio deben mantenerse separados.**

2 – Los hijos que ingresan a la empresa deben empezar desde abajo.

3 – Es fundamental que los hijos se interesen en los mercados y productos de la empresa.

4 – Se deben definir criterios para el ingreso y retiro de los miembros de la familia.

5 – Una empresa es más sólida cuando los miembros de la familia trabajan en ella.

# Informe de la Investigación Global - los **PROBLEMAS** que les quitan el sueño a los dueños de negocios...

**1 – La empresa es todo lo que tengo. ¿Qué pasaría si tiene problemas?**

2 – ¿Qué pasaría si tuviera serias discrepancias con mi socio?

3 – ¿Qué pasaría si me divorcio de mi cónyuge?

4 – ¿Qué hago si mis hijos no se desempeñan bien en la empresa?

5 – Si se incorporan nuevos accionistas. ¿Podrán cambiar la manera en que manejo la empresa?

# Informe de la Investigación Local - los problemas que les quitan el sueño a los dueños de negocios...

**1 – La empresa es todo lo que tengo. ¿Qué pasaría si tiene problemas?**

2 – ¿Qué pasaría si tuviera serias discrepancias con mi socio?

3 – ¿Realmente necesito hacer crecer la empresa?

4 – ¿Qué hago si mis hijos no se desempeñan bien en la empresa?

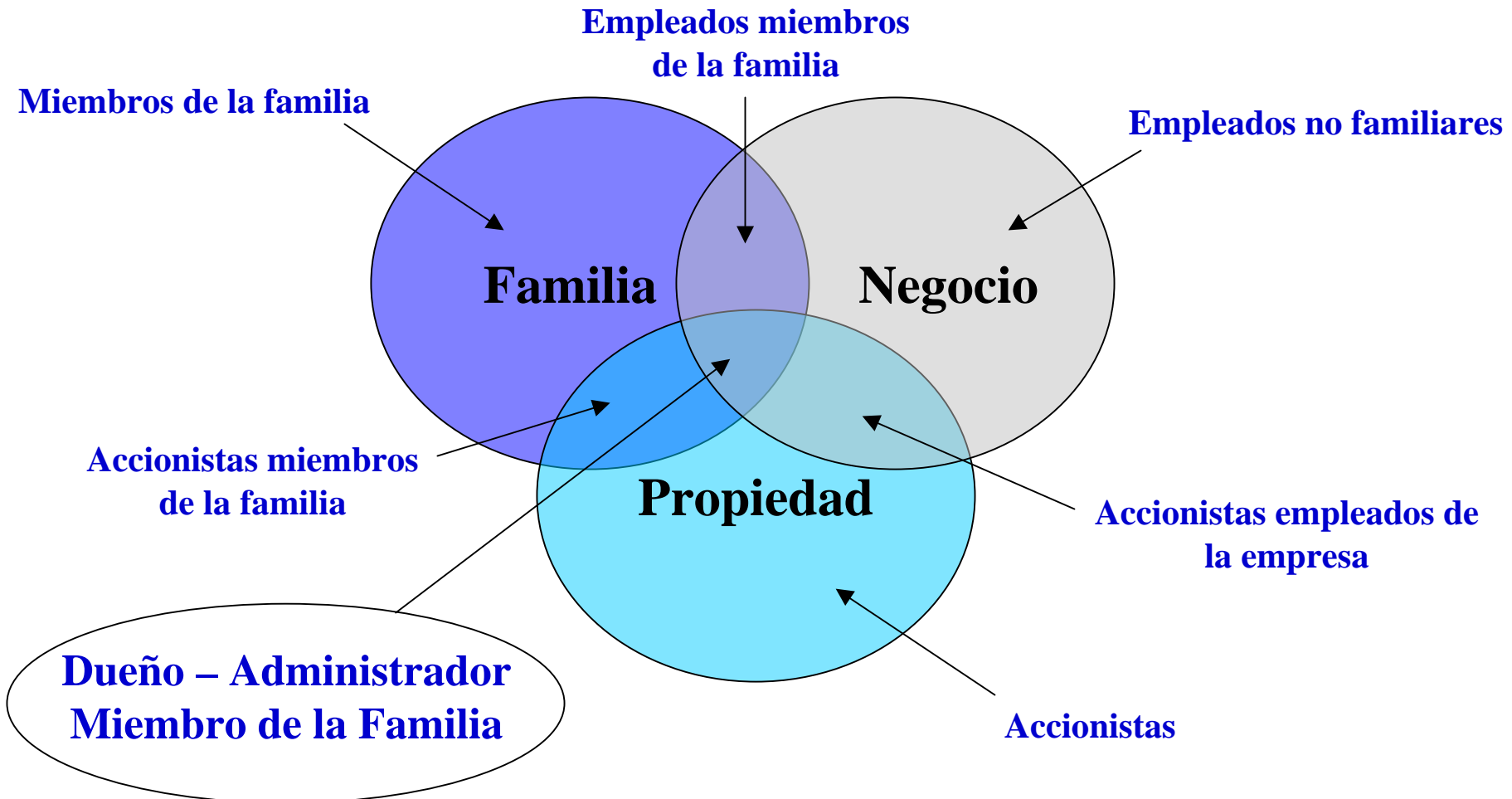
5 – ¿Qué pasaría si me divorcio de mi cónyuge?



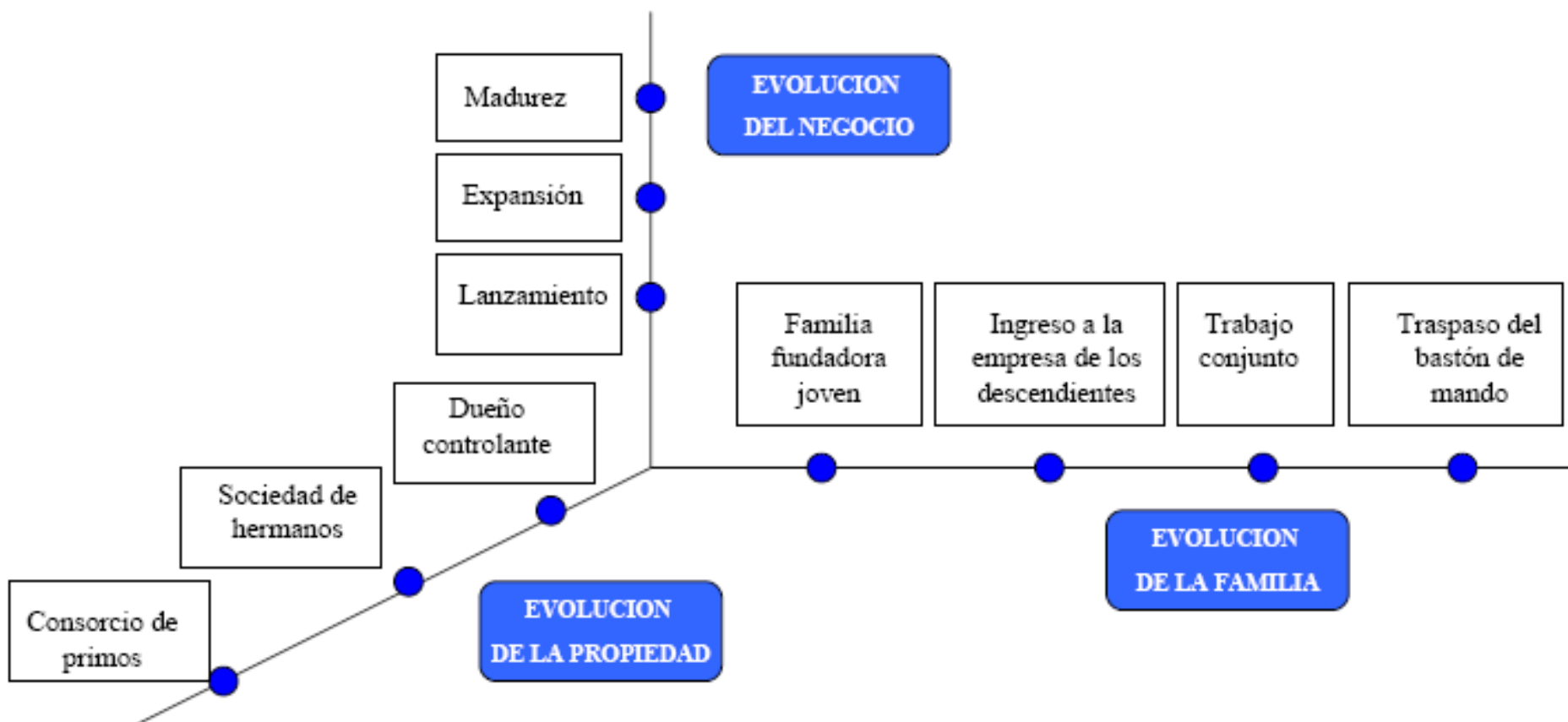


## El marco teórico: La teoría de los **tres círculos**

# La teoría de los tres círculos y los grupos de interés...



# Su evolución en el tiempo ...



En resumen ...

¿Qué hace **diferentes** a las empresas familiares?

- construidas sobre un **legado** y **tradición** histórica
- tienen un **fin social** para el fundador y su familia
- representan la **riqueza de la familia** y son su principal medio de subsistencia
- la planificación de la **sucesión** gerencial es **multi-dimensional**.
- contienen una mayor cantidad de **grupos de interés** y, por lo tanto, están mas expuestas a conflictos que las “no familiares”

# La diferencia más profunda: Impacto del **sistema familiar** en el negocio



# Síntomas de **conflicto**, nubes en el firmamento...

Estoy cansado de discutir este tema... **BASTA !!**

Lamentablemente “**NO PUEDO**” ir al cumpleaños de mi sobrino

No se que pasa con las ventas, **hace 15 días que no nos hablamos ...**

Estoy **deprimido**, ninguno de mis hijos se interesa en la empresa.

No puedo más... estoy **estresado**... no voy a ir a trabajar hoy

Están manejando mal la empresa, hace dos años que **no da dividendos.**

En resumen ...

¿Cuáles son los **principales desafíos** que deben enfrentar?

- el **tratamiento** de los **conflictos** existentes y potenciales, para preservar las **relaciones personales** y la **riqueza familiar**
- la **planificación** de la sucesión y la transición de una generación a la próxima.
- la **consideración** del **impacto** en la empresa de los diferentes **grupos de interés**
- la **creación** de **canales de comunicación** entre la familia y la empresa





**¿Cómo perdurar y crecer?**

**El análisis de la problemática a través de doce aspectos clave**

Este enfoque, basado en la teoría de los tres círculos, **ayuda a las empresas familiares a...**

- identificar los **temas críticos** para la familia y la empresa
- desarrollar las **estrategias apropiadas** para la familia y la empresa
- **planificar** la **reorganización** necesaria para su continuidad y desarrollo futuro en virtud de las estrategias definidas
- Definir las **“reglas de juego”** para el funcionamiento de la empresa en relación con la familia

# Los doce factores clave para las empresas administradas por sus dueños ... ..



# 1. Sucesión Gerencial

- ¿hay un plan formal de **sucesión**?
- ¿puede **subsistir** el negocio sin el dueño?
- ¿tiene la **siguiente generación** las habilidades necesarias para darle continuidad al negocio?
- ¿se ha pensado en **quién** pasará a **dirigir** la empresa?
- ¿se le está dando a esta persona el adecuado **entrenamiento**?

## 2. Estructura de remuneración para los familiares

- ¿de qué manera se determinan los **salarios** e **incentivos** a familiares empleados en la empresa?
- ¿el **salario de los familiares** está acorde con sus responsabilidades en la empresa y basado en los valores de mercado?
- ¿se considera que todos los hermanos deben **ganar igual** independientemente de la función que ejercen?

### 3. Tenencia de acciones por los miembros de la familia

- ¿hay desacuerdos por la manera en que han sido **repartidas** las acciones?
- ¿cómo será el proceso de **toma de decisiones** después de la distribución de las acciones a las próximas generaciones?
- ¿existen procedimientos establecidos para **compra, venta y transferencia** de acciones?
- ¿existen políticas para la **distribución de dividendos**?

## 4. Familiares no involucrados en el negocio

- ¿cuál es la **relación de los familiares** que no trabajan en la empresa con la misma?
- ¿influyen ellos en **decisiones** que se toman en la empresa?
- ¿se les mantiene **informados** sobre la situación del negocio?
- ¿es buena la relación de los **esposos/as** con la empresa?



## 5. Entrada y remuneración de los no familiares

- ¿hay un **organigrama** y una adecuada descripción de puestos en la empresa?
- ¿se muestran **motivados** los empleados, se les dan **incentivos**?
- ¿algún empleado no familiar es **clave** para el éxito del negocio?
- ¿hay **acciones en manos de no familiares** como una forma de incentivo?

## 6. Retiro y planificación sucesoria

- ¿existe un **plan de retiro**?
- ¿tienen los dueños **fondos independientes** a los del negocio?
- ¿hay una **edad** establecida para el **retiro**?
- ¿tienen los dueños alguna **actividad complementaria** a la de la empresa?



## 7. Entrada de familiares al negocio

- ¿existen **políticas** definidas para la entrada de familiares al negocio?
- ¿ven los familiares el trabajar en la empresa como una **obligación** o una **oportunidad**?
- ¿se toman en cuenta la **formación** y la **experiencia anterior** de los familiares?
- ¿deben **comenzar a trabajar** en la empresa ocupando puestos de poca responsabilidad?

## 8. Planificación estratégica

- ¿tiene el negocio una **visión, misión y objetivos** determinados?
- ¿existe **políticas de gestión** establecidas?
- ¿hay un **plan estratégico** para la empresa? ¿está enfocado según la realidad del mercado?
- ¿existe un proceso definido para la **toma de decisiones**?
- ¿existen **sistemas de información** y/o reportes adecuados a las necesidades de la familia y la empresa?

## 9. Estructura financiera

- ¿puede la empresa **cubrir sus obligaciones** a corto y mediano plazo?
- ¿qué tipo de **garantías** se tiene sobre los créditos tomados?
- ¿qué manejo se da a las **decisiones sobre inversión** en nuevos proyectos?
- ¿existe una **política de financiamiento** consensuada por accionistas y directores?

## 10. Preservando el patrimonio

- ¿hay separación entre los **bienes del negocio** y los de la **familia**?
- ¿se ha pensado en las alternativas disponibles para un óptimo manejo de la **riqueza familiar**?
- ¿se ha definido una **política de inversiones**?
- ¿existe un **plan de pensiones** adecuado a las necesidades de la empresa y la familia?

# 11. Resolución de conflictos

- ¿las **discusiones** en la empresa se tornan personales?
- ¿se han presentado **conflictos** entre miembros de la familia que han afectado el sano desarrollo de la empresa?
- ¿se hacen reuniones regulares para tratar de buscar **soluciones a conflictos**?
- ¿hay **clanes** entre hermanos?

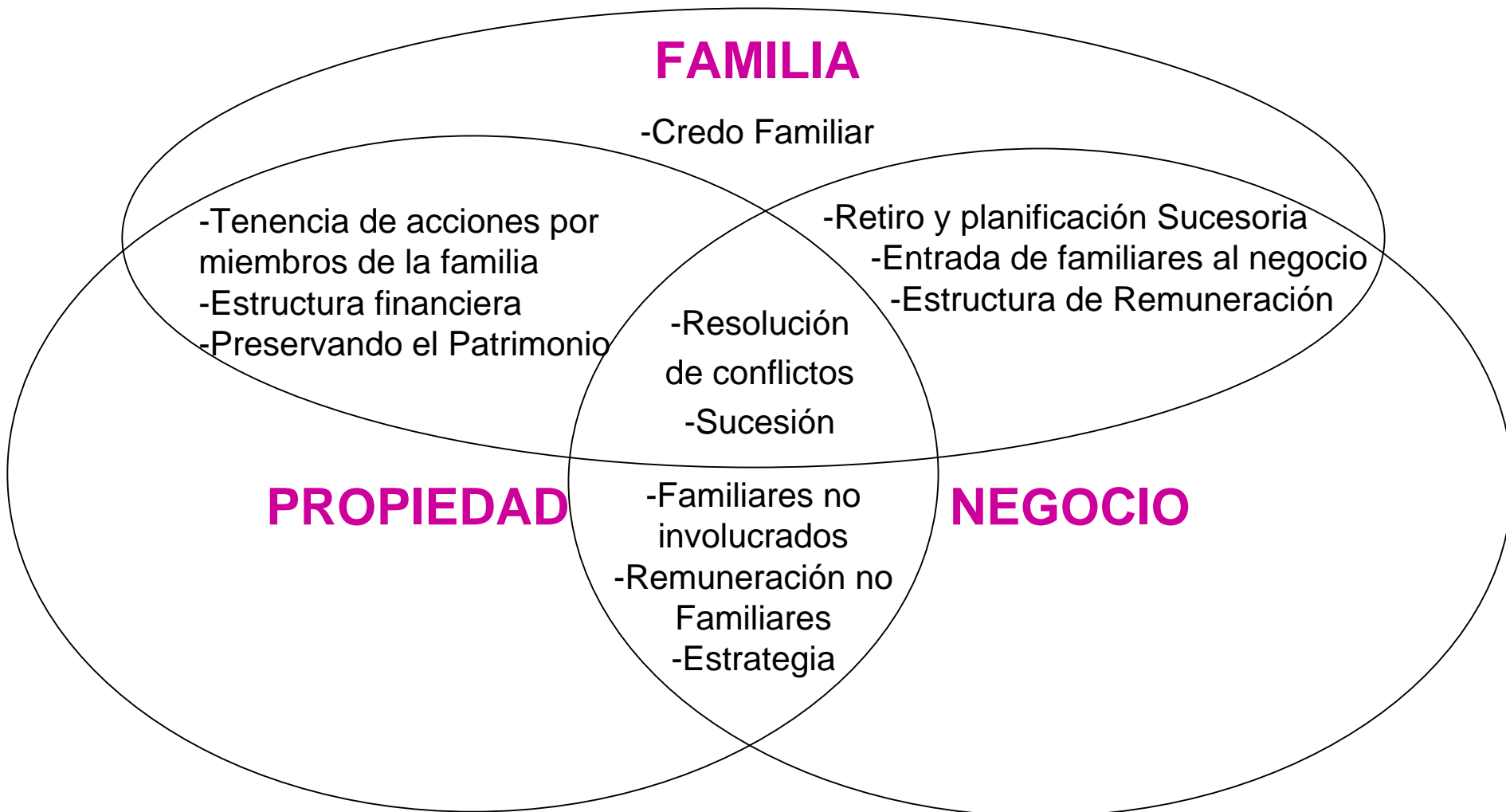
## 12. Credo familiar

- ¿los **valores familiares** están claros?
- ¿están establecidos unos **valores y principios** que deben guiar el funcionamiento de la empresa?
- ¿hay **respeto** entre los miembros de la familia?





# Interacción de los doce factores ...





**¿Cómo perdurar y crecer?**

**El proceso de abordaje y la identificación de las soluciones...**

El proceso está compuesto...

...por cuatro etapas:



# El relevamiento se lleva a cabo mediante ...



... reuniones individuales y **CONFIDENCIALES**  
con:

- Dueños-administradores
- Accionistas no Involucrados
- Potenciales Accionistas
- Ejecutivos Clave

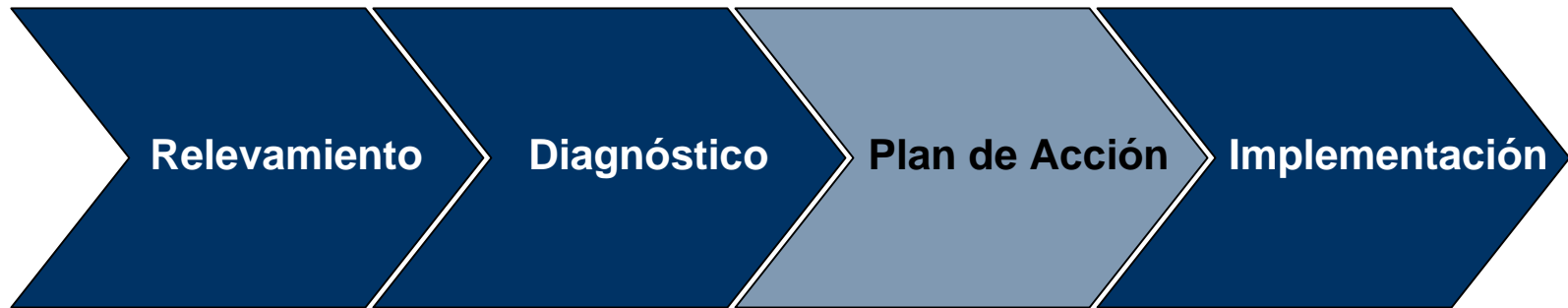
El informe de **Diagnóstico Preliminar** es la herramienta de discusión por excelencia y ...



... contiene los siguientes puntos:

- **Historia** de la Empresa y la Familia
- Situación Actual
- **Visión Prospectiva**
- Los doce factores

# El Diagnóstico Final y el Plan de Acción constituyen una guía ...



... para la implementación de los cambios necesarios:

- **Actividades** priorizadas
- **Responsables**
- **Fechas objetivo**
- Apoyo requerido

La **implementación** será gradual y ajustada a las necesidades ...

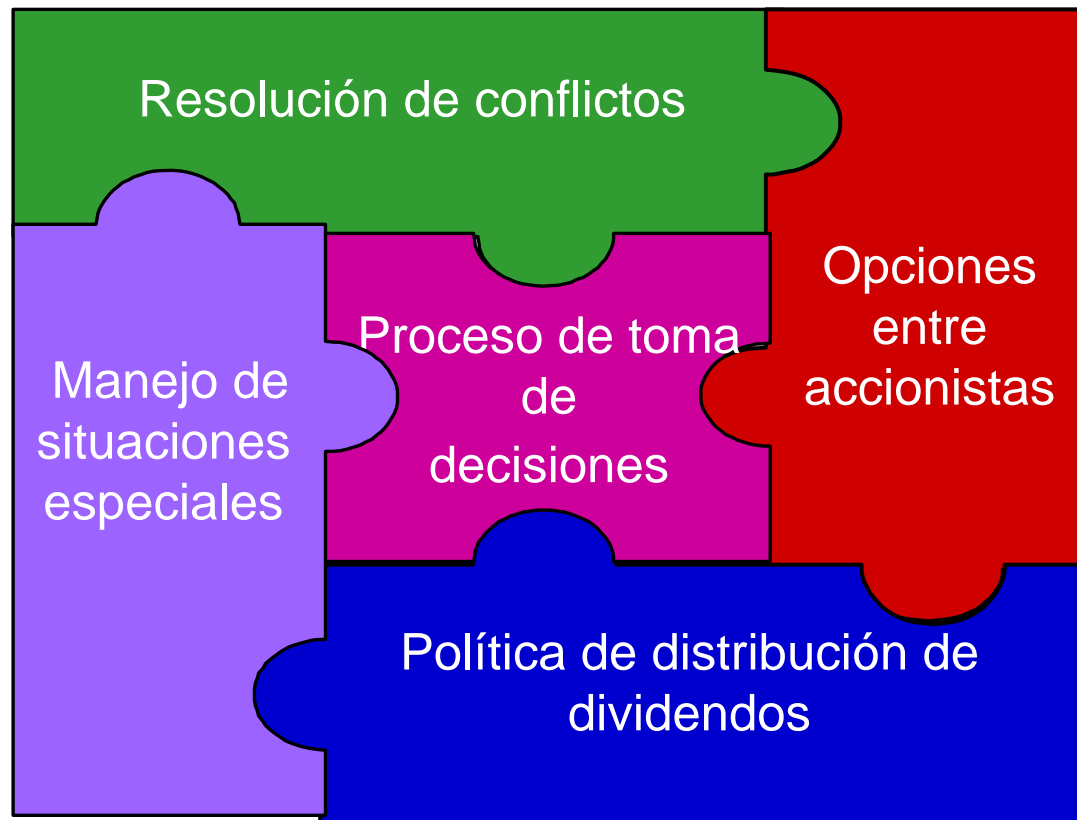


... con foco en la **solución** y **previsión** de los puntos identificados, a través de:

- Asistencia **especializada**
- Mejores prácticas
- Herramientas **innovadoras** de apoyo - el acuerdo



# La importancia de un **Acuerdo** ajustado y equilibrado...



# CONCLUSIONES:

- para preservar las relaciones entre los miembros de la familia y preservar la riqueza familiar, **es necesario abordar los puntos clave y planificar su manejo**
- El **85 %** de los encuestados acuerda que los asuntos de familia y los de la empresa deben mantenerse separados, pero sólo un **32 %** dice haberlo logrado.
- Es fundamental reconocer que **“los problemas de la familia no siempre se resuelven en familia”**

## Preguntas y Respuestas

Consulte nuestro web site: [www.familybizz.net](http://www.familybizz.net)