

INSTITUTO DE EMPRESA

SUCESION Y RENOVACION DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

**Dr. Joan M. AMAT
SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT**

jmamat@menta.net



ESTADISTICAS SOBRE LA SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR (1)

Dr. Joan M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT

EL TEMA DE LA SUCESION ES UN TEMA CRITICO, ESPECIALMENTE HOY:

SOLO EL 40 % DE EMPRESARIOS FAMILIARES ENTRE 55 Y 65 AÑOS HAN PLANIFICADO LA SUCESION Y SOLO EL 25 % DE EMPRESAS PLANIFICAN LA SUCESION POR ESCRITO

UN 49 % DE LOS FUNDADORES CON MAS DE 65 AÑOS NO SE RETIRARAN Y UN 23 % PREVEN HACERLO DESPUES DE LOS 65 AÑOS

ES UN PROCESO MUY PROBLEMÁTICO: 72 % DE EF TIENEN PROBLEMAS

FALTA DE INTERESES COMUNES	60 %
PROBLEMAS DE ARMONIA FAMILIAR	25 %
MADUREZ DEL NEGOCIO	10 %
SITUACION FINANCIERA VULNERABLE	3 %
INCOMPETENCIA DEL SUCESOR	2 %

PROBABILIDAD DE SUPERAR LA TRANSICION ENTRE:

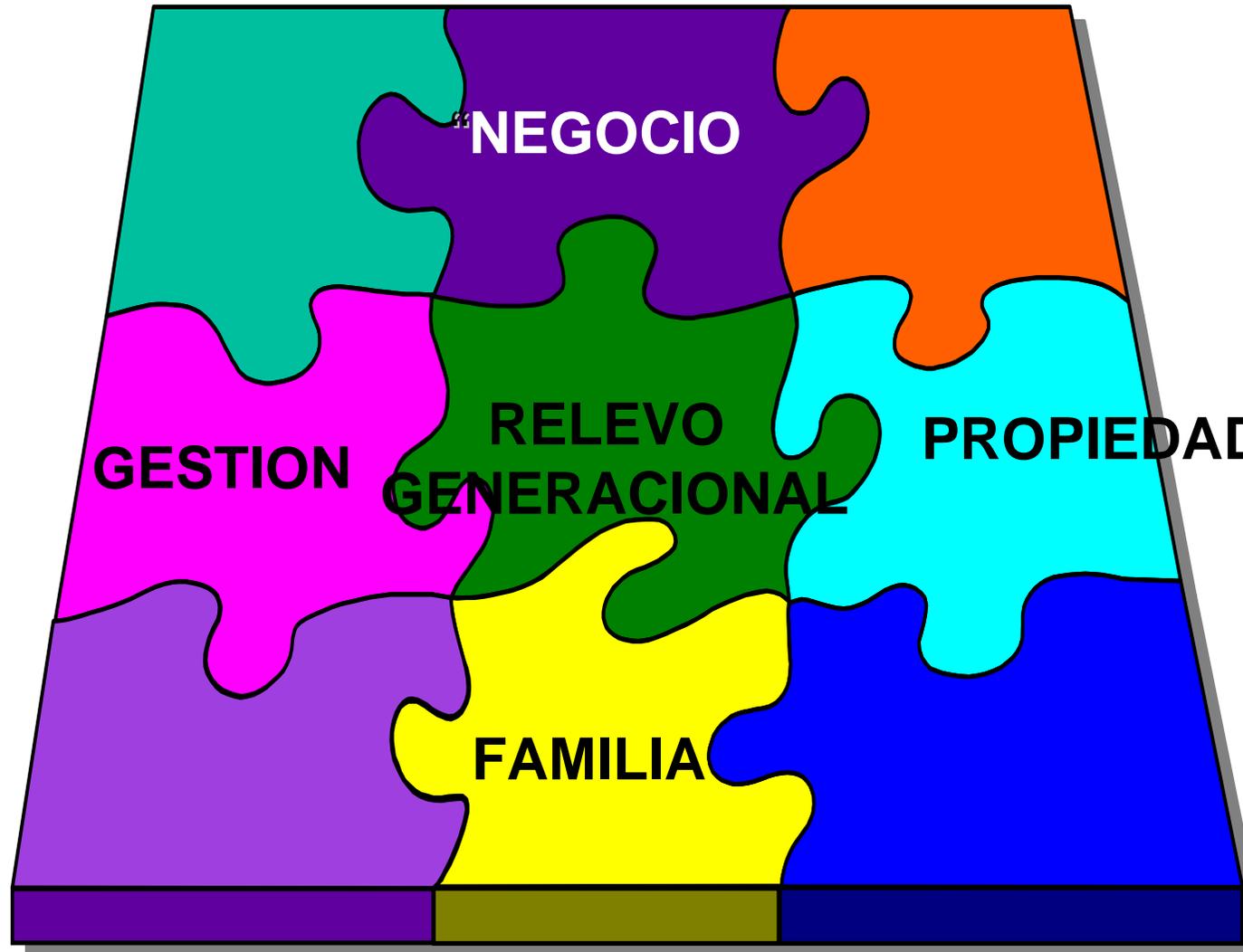
LA 1ª Y LA 2ª GENERACION: 30 % (20 % EN CEE Y 15 % EN ESPAÑA

LA 2ª Y 3ª GENERACION: 50 % (EN ESPAÑA: 33 %)

LA CONTINUIDAD Y EL PUZZLE DE LA EMPRESA FAMILIAR

Dr. Joan M. AMAT

INSTITUTO DE EMPRESA



LAS PRACTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS (I)

Dr. Joan M. AMAT.
INSTITUTO DE EMPRESA

LA INVESTIGACION MAS RECIENTE SEÑALA QUE:

- LA EMPRESA FAMILIAR EXITOSA ES MAS **RENTABLE** QUE LA NO FAMILIAR,
- LA EMPRESA FAMILIAR EXITOSA **DIRIGIDA POR MIEMBROS DE LA FAMILIA** (O NO FAMILIARES COMO SI FUERAN DE LA FAMILIA) ES LA MAS RENTABLE
- LA EMPRESA FAMILIAR EXITOSA EN LA QUE LA FAMILIA TIENE **SOCIOS NO FAMILIARES Y NO TIENE LA MAYORIA** DE LA PROPIEDAD ES LA MAS RENTABLE
- ...

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MAS EXITOSAS?

Dr. Joan M. AMAT.
INSTITUTO DE EMPRESA

LA INVESTIGACIÓN MAS RECIENTE HA DESTACADO QUE **LOS LÍDERES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES** EXITOSAS HAN CONSIDERADO FUNDAMENTAL CENTRARSE EN:

- 1- LA PLANIFICACION ESTRATEGICA FAMILIAR Y, COMO CONSECUENCIA DE ELLA, LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL
- 2- LA PUESTA EN MARCHA DE UN CONSEJO DE ADMINISTRACION CON LA INCORPORACION PROGRESIVA DE PROFESIONALES NO FAMILIARES
- 3- LA EXISTENCIA DE REUNIONES FAMILIARES PERIODICAS SOBRE TEMAS QUE AFECTAN A LA FAMILIA EMPRESARIA EN LA QUE PARTICIPAN FAMILIARES DE LAS DIFERENTES RAMAS Y GENERACIONES.
- 4- LA CLARIFICACION DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA PERSONA

**HACIA UNA FAMILIA EMPRESARIA Y UNA EMPRESA FAMILIAR
EXITOSAS (I)**

Dr. Joan M. AMAT

INSTITUTO DE EMPRESA

**LA FAMILIA SOLO DETERMINA EL 5 % DEL ÉXITO DE LA
EMPRESA FAMILIAR.**

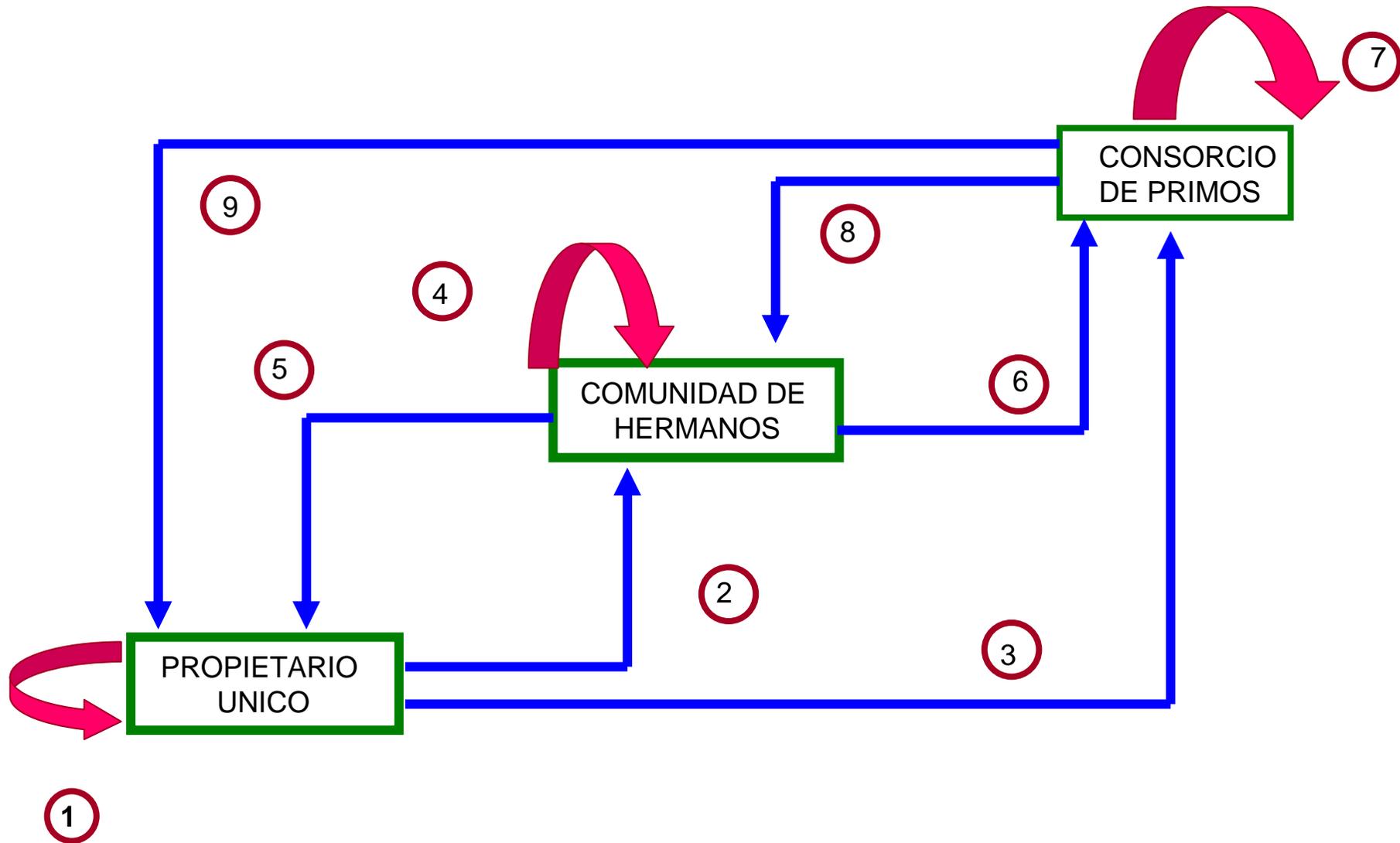
**EL NEGOCIO Y LA GESTIÓN SON MUCHO MAS IMPORTANTES
QUE LA FAMILIA. UNA FAMILIA EXITOSA NO ASEGURA QUE LA
EMPRESA SEA MAS EXITOSA.**

**SIN EMBARGO, SI LA FAMILIA NO ES EXITOSA/ARMONIOSA
SINO CONFLICTIVA PUEDE HUNDIR A LA EMPRESA!!**

**EL 60 % DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DESAPARECE POR
PROBLEMAS FAMILIARES!!**

TIPOS DE SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Dr. Joan M. AMAT.
INSTITUTO DE EMPRESA



LA TRANSICIÓN DE PROPIETARIO UNICO A SUS HIJOS

Dr. JOAN M. AMAT
INSTITUTO DE EMPRESA

1. EL SUEÑO DEL FUNDADOR ES SER CONTINUADO POR SUS HIJOS
2. TEMOR A HACER DIFERENCIAS ENTRE HIJOS

PROBLEMAS

- RESISTENCIAS A DAR AUTONOMÍA, A PLANIFICAR Y A RETIRARSE.
- TENSIONES ENTRE PADRE E HIJO.
- RIVALIDADES ENTRE HERMANOS.
- MARGINACIÓN DE: HIJOS MENORES, HIJAS, POLÍTICOS.
- PERDIDA DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR.

DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LA SIGUIENTE GENERACIÓN (II)

Dr. Joan M. AMAT.

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

EL LIDERAZGO ES EL FACTOR DIFERENCIAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR Y DE UNA FAMILIA EMPRESARIA. POR ELLO, ES NECESARIO PLANIFICAR EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DE LA SIGUIENTE GENERACION:

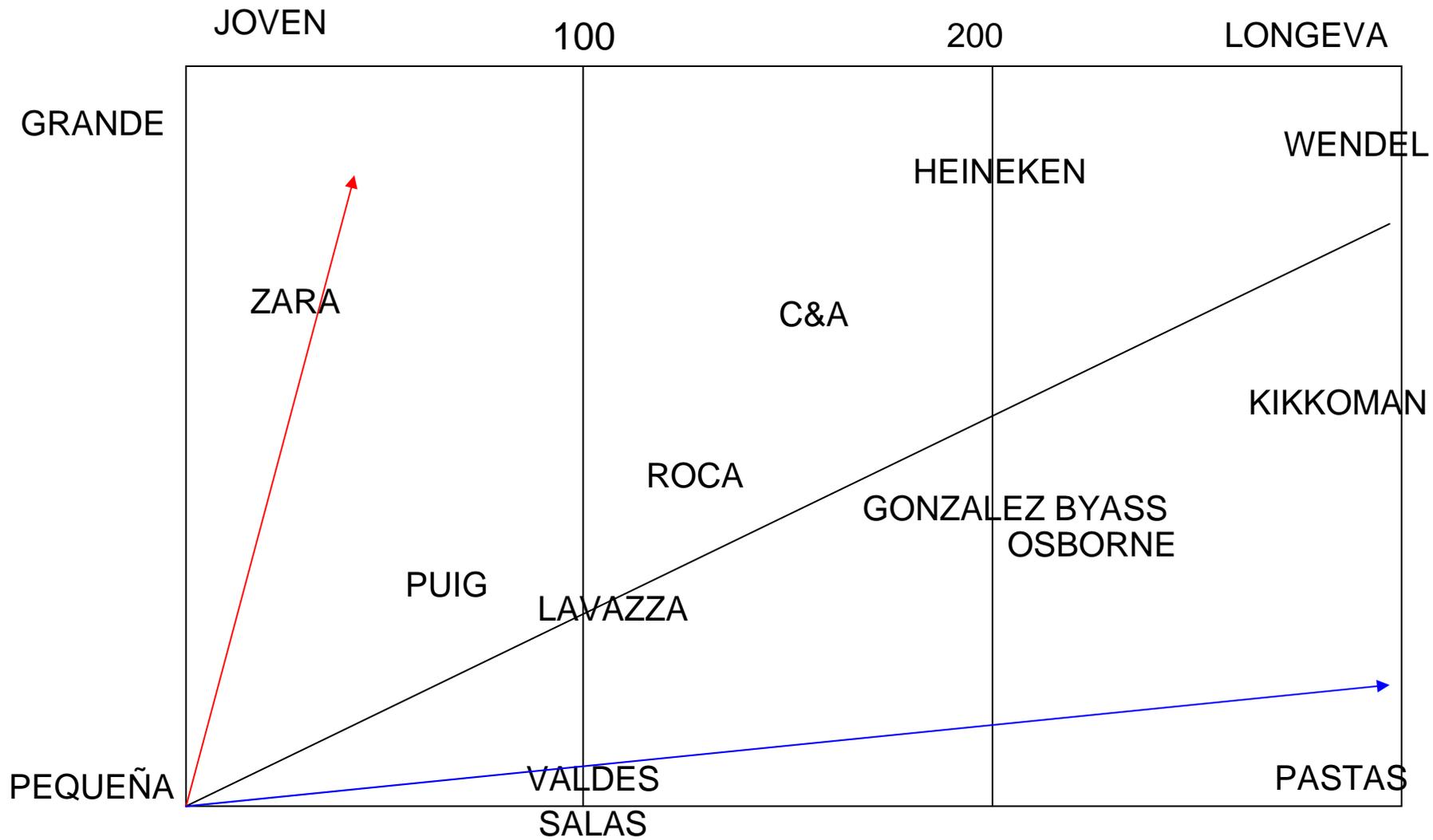
- HACER UNA EVALUACIÓN INICIAL DEL POTENCIAL DE CADA FAMILIAR Y ACOMPAÑARLA DE UN PLAN DE ACCIÓN CON UNA ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA Y ELABORAR UN PLAN DE CARRERA PROFESIONAL ESPECÍFICO PARA CADA FAMILIAR.
- DARLES PRONTO AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PERMITA LA VIVENCIA DE EXPERIENCIAS DIRECTAS, QUE SUPONGAN UN CIERTO DESAFIO Y QUE IMPLIQUEN UN CIERTO RIESGO DE FRACASO, QUE PERMITA QUE SE PRUEBEN A SI MISMOS, QUE DESARROLLEN SU AUTOCONFIANZA. HAY QUE DARLES APOYO Y FEED-BACK
- EL MEJOR APRENDIZAJE SE OBTIENE ESTANDO CERCA DE LOS LIDERES, DE SU EJEMPLO Y DE SU RELACION CON ELLOS, ESPECIALMENTE CUANDO ESTAN COMPROMETIDOS CON SU DESARROLLO (EFECTO HALO). ADEMÁS, PERMITEN LA TRANSMISIÓN ESPONTÁNEA DE VALORES, DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA Y DE LA FAMILIA, DE ASPECTOS DEL NEGOCIO REFERENTES AL PRODUCTO, A LOS CLIENTES O PROVEEDORES.
- PROMOVER LA LECTURA INDIVIDUAL DE LIBROS, LA FORMACIÓN ACADÉMICA Y LA EXISTENCIA DE SISTEMAS DE FEED-BACK (INCLUSO 360º).

ENFOCANDO LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA FAMILIAR: ESTRATEGIAS PARA SOBREVIVIR EN EL SIGLO XXI

Dr. Joan M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT

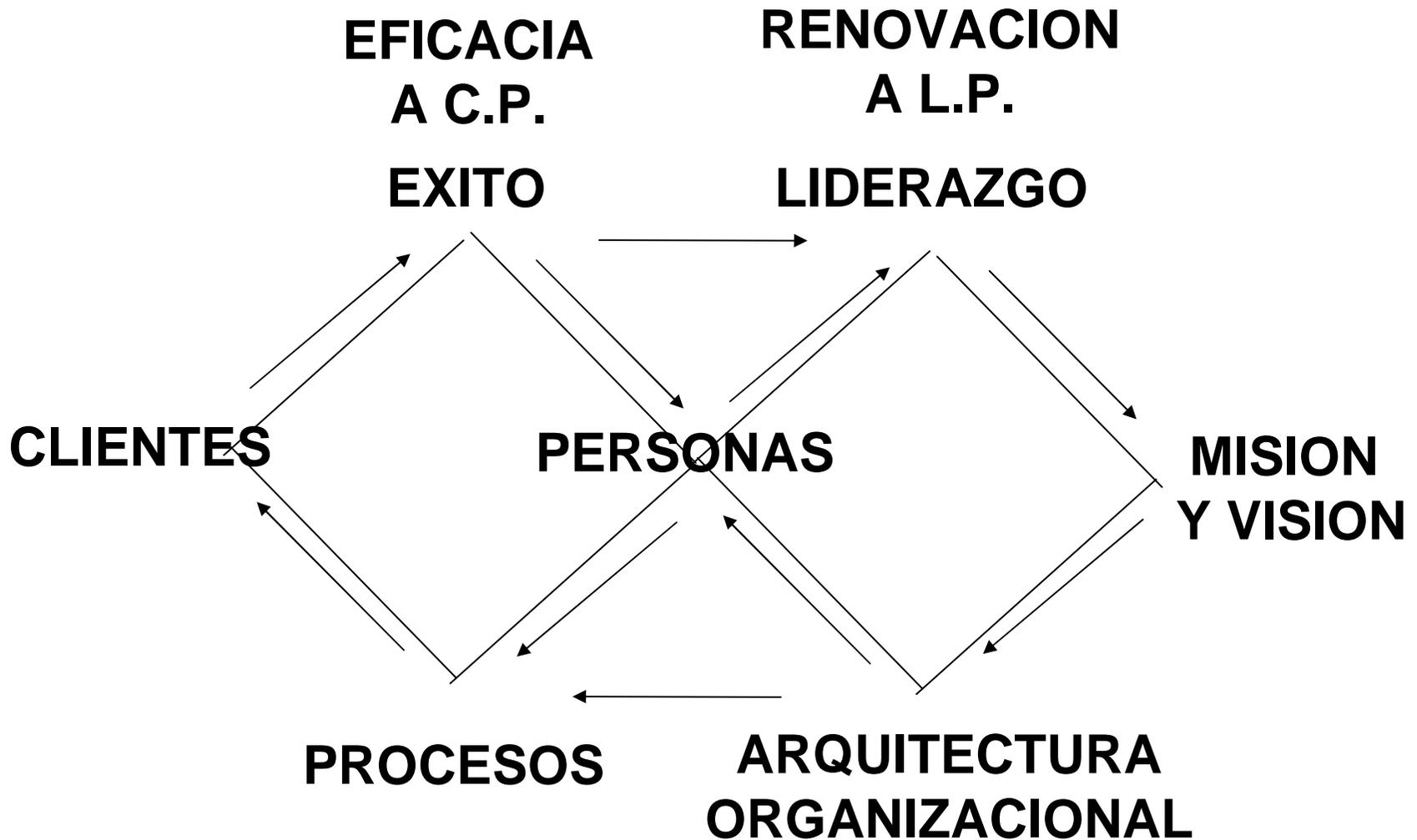
- REVOLUCIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO Y ESCENARIOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN UNA ECONOMÍA GLOBAL
- ¿CUÁLES SON LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN EL ENTORNO ACTUAL? ¿CÓMO PODEMOS IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA ORIENTADA AL CRECIMIENTO CUANDO LOS MERCADOS NO CRECEN?
- ¿CÓMO PODEMOS LUCHAR CONTRA LAS MULTINACIONALES? ¿QUÉ PODEMOS APRENDER DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PYME QUE COMPITEN CON ÉXITO EN EL MERCADO INTERNACIONAL? ¿QUÉ ESTRATEGIAS ESTÁN SIGUIENDO?
- ANÁLISIS DE CASOS PRÁCTICOS DE ÉXITO.



EMPRESAS ORIENTADAS AL EXITO (III)

Dr. JOAN M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.



LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS (I)

Dr. Joan M. AMAT.

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

QUE FACTORES CARACTERIZAN A UNA EMPRESA LONGEVA?

A) SU LIDERAZGO

- * FIRME, FUERTE Y CLARO
- * EMPRENDEDOR, RUPTURISTA PERO PRAGMATICO
- * CARISMATICO, COMPROMETIDO CON SU ACTIVIDAD

B) SU MISION Y VISION

- 1- PROMOVER METAS GRANDES Y AUDACES. ESTIMULO AL PROGRESO A TRAVES DE LA AVENTURA, LA EMOCION Y EL RETO DE SUS AMBICIOSAS METAS
- 2- CULTURA DE CAMBIO PROGRESIVO Y SUPERACION CONTINUA
- 3- OBJETIVOS LIGADOS A SU MISION Y MAS AMPLIOS QUE EL BENEFICIO

LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS (II)

Dr. Joan M. AMAT.

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

C1) QUE FACTORES CARACTERIZAN A UNA EMPRESA LONGEVA? SU CULTURA Y SUS VALORES

- * LA HUMILDAD Y PERSEVERANCIA
- * EL DESARROLLO DE UNA GRAN CAPACIDAD PARA PROGRESAR QUE LES PERMITE CAMBIAR Y ADAPTARSE SIN COMPROMETER SUS IDEALES BASICOS
- * PASION Y COMPROMISO DEL PERSONAL POR LO QUE SE HACE
- * CONCENTRACION EN SUPERARSE A SI MISMAS
- * HABILIDAD DE SUPERAR CON VENTAJA CIRCUNSTANCIAS DESFAVORABLES
- * FUERTE CONTROL IDEOLOGICO EXIGIENDO UN ELEVADO COMPROMISO E IDENTIFICACION CON LA CULTURA

LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS (III)

Dr. Joan M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

C2) ¿QUE COMPARTEN LAS EMPRESAS FAMILIARES QUE TIENEN EXITO? SU ESTRATEGIA Y SU ORGANIZACION

- * SUS OBJETIVOS SE CENTRAN EN LA SUPERVIVENCIA A L.P. Y EL LIDERAZGO SOSTENIDO EN EL MERCADO INTERNACIONAL
- * ESPECIALIZACION EN NICHOS DE MERCADO Y POCOS PRODUCTOS
- * ELEVADA DIFERENCIACION
- * EQUILIBRIO ENTRE LAS NECESIDADES DE CLIENTES Y LA I+D: I+D Y MARKETING ESTAN COORDINADOS POR LA MISMA PERSONA
- * IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE: HAY UN COMPROMISO PERSONAL CON LA CALIDAD
- * ESTRECHAS RELACIONES A LARGO PLAZO CON CLIENTES Y PROVEEDORES
- * EVITAN TENER INTERMEDIARIOS: SUBCONTRATACION, DISTRIBUCION
- * DIVERSIFICACION APROVECHANDO LAS RELACIONES PERSONALES Y LOS INTERESES FAMILIARES
- * EQUIPOS Y DIRECTIVOS FORMADOS EN LA PROPIA EMPRESA
- * ELEVADA FLEXIBILIDAD Y RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES

LA PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA: ESTADISTICAS (I)

Dr. Joan M. AMAT.

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT

CARACTERISTICAS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
PROCESO ESTRATEGICO FORMALIZADO	8%	13%	70%
FORMALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	20%	80%	90%
CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES EN EL GERENTE	68%	60%	10%
EXISTE UN COMITE DIRECTIVO CON REUNION SEMANAL	20%	40%	90%
GERENTE PROFESIONAL NO FAMILIAR	0%	26%	40%
FORMACION EN GESTION DEL EQUIPO DIRECTIVO	28%	40%	100%
CONSEJO DE ADMINISTRACION CON EXTERNOS Y EFICAZ	12%	13%	80%
UTILIZACION HABITUAL DE CONSULTORES POR DIRECCION	12%	13%	80%
EXISTENCIA DE UNA POLITICA DEFINIDA DE RRHH	8%	20%	80%
EXISTE PRESUPUESTO ANUAL GLOBAL Y DEPARTAMENTAL	60%	93%	100%
CONTROL BASADO EN DESCENTRALIZACION Y PRESUPUESTO	20%	60%	80%
EXISTE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8%	20%	50%
RETRIBUCION EN BASE CRITERIOS PROFESIONALES	20%	60%	70%

(1) GRUPO 1 : EMPRESAS CON MENOS DE 50 EMPLEADOS

GRUPO 2 : ENTRE 51 Y 250 PERSONAS

GRUPO 3 : MAS DE 250 PERSONAS

CUATRO PERSPECTIVAS

Resultados económico-financieros



Compromiso a largo plazo de las personas



Orientación a la continuidad de la empresa familiar
(gestión de las relaciones familia-empresa: familiares en la empresa, liderazgo y relevo generacional, gobierno, propiedad)



Unidad familiar y compromiso con la continuidad
(relaciones familiares; educación; liderazgo y contribución social)

**COMPRENDER LA PROBLEMÁTICA DE LA
EMPRESA FAMILIAR Y DISEÑAR LA
PLANIFICACION ESTRATEGICA FAMILIAR**

**Dr. Joan M. AMAT
SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT**

BIBLIOGRAFIA:

J.M. AMAT (1998): LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR. GESTION 2000

**M.A. GALLO & J.M. AMAT (2003): LOS SECRETOS DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES CENTENARIAS. DEUSTO**

J.M. AMAT (2004): LA SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR. DEUSTO

J.M. AMAT Y J.F. CORONA (2006): EL PROTOCOLO FAMILIAR

J.M. AMAT (2007): LA RENOVACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR