

CONSULTORIA
EN ACUERDO DE
PERDURABILIDAD

FIF

CORREA DAZA
& ASOCIADOS

ESTA GUIA PERTENECE A:

MIEMBRO DE LA FAMILIA

CIUDAD:

FECHA:

La primera fase del proceso de consultoría de acuerdo de perdurabilidad es el FIF, que quiere decir formación en familia, esta fase constituye un elemento necesario para que todos los partícipes unifiquen criterios como socios de una empresa familiar y es el insumo necesario para el desarrollo óptimo de la consultoría.

En esta fase examinaremos distintos temas que tienen que ver con la empresa familiar, que van desde la definición de empresa familiar, la sucesión, los tipos de empresa de hermano, casos y el manejo del dinero entre otros.

Siga este cuadernillo para tomar nota y contestar cuestiones que se plantean, recordando que el mismo es un insumo para su reflexión y no será objeto de revisión, es una herramienta de formación y análisis privada.



Leonardo Correa Rodriguez
Consultor empresas familiares

Mi cliente es la familia y únicamente la familia, mi propósito es ayudar a la familia en general.

Existen familias sin empresas, pero no hay familias empresarias sin familia.

EL PRIMER COMPROMISO



Nos comprometemos a respetar las opiniones de todos

Escucharemos las opiniones de todos



La confianza es la base del futuro

Preguntaremos con humildad antes de dar una opinión



La organización adecuada de las reuniones facilita su adecuado desarrollo

Evitar el uso de celular



PRINCIPIOS DE LA CONSULTORIA

Confidencialidad

Honestidad

Empatía

Objetividad

Tabla de contenido

Generalidades	9
Empresa familiar de hermanos y primos	23
El flujo económico de la familia empresaria	32
Protección patrimonial	55
Sucesión	59
Gobernanza familiar	67
Comprendiendo el conflicto familiar	72
Trampas en la empresa familiar	80

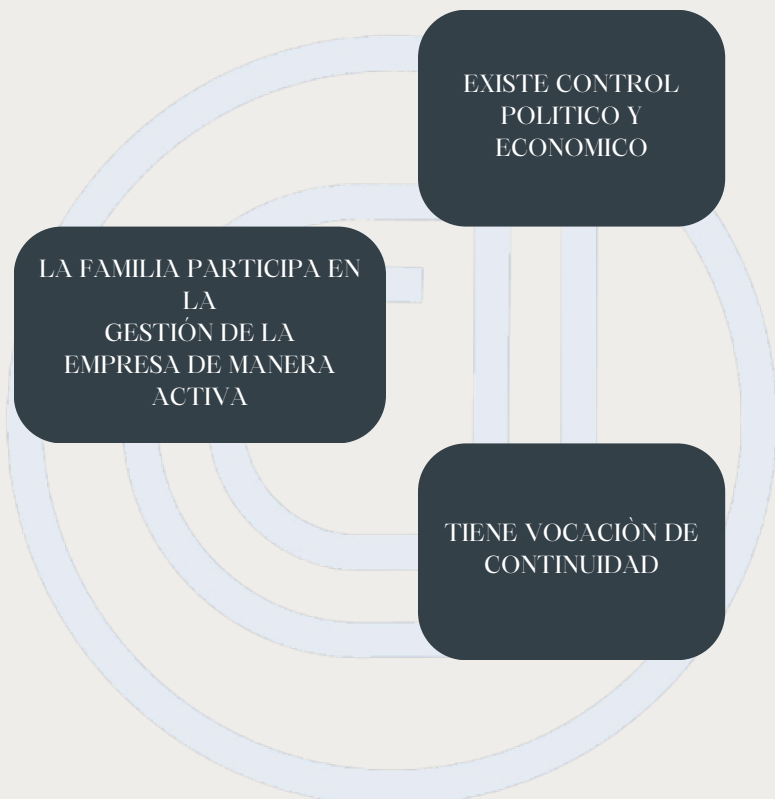
¿Qué queremos conseguir de este proceso?

MIS OBJETIVOS	LOS OBJETIVOS CONJUNTOS
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____
☐ _____	☐ _____



GENERALIDADES

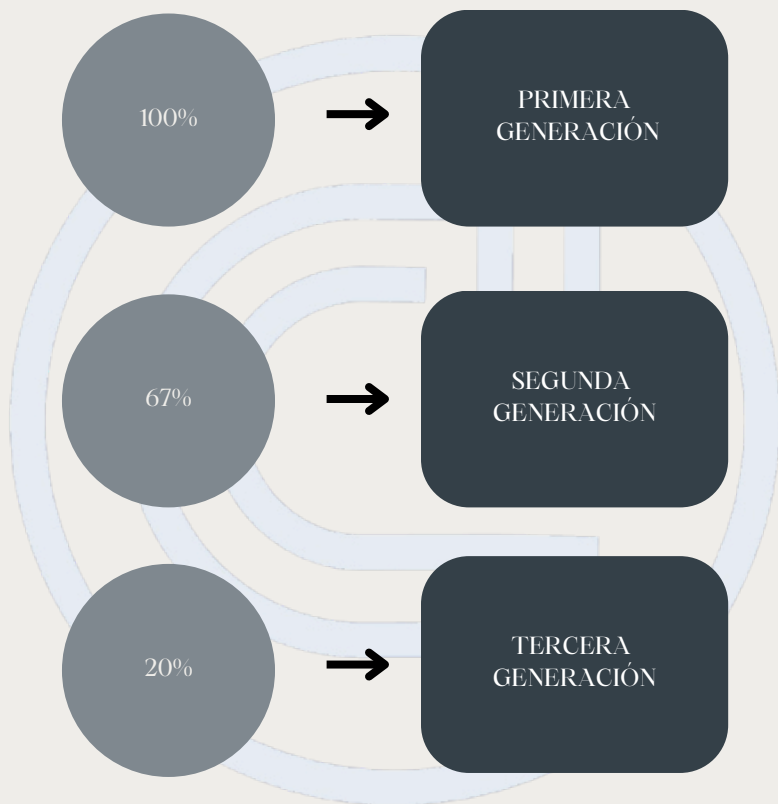
¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?



¿En mi empresa tenemos?:

- A. Uno
- B. Dos
- C. Tres
- D. Todos

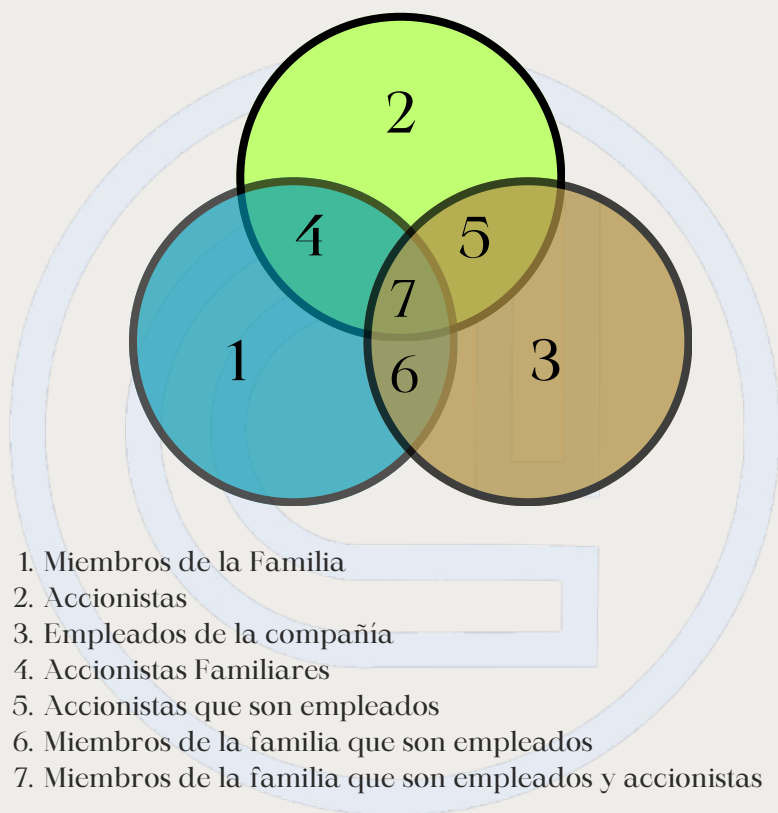
EL MITO DE LA PERDURABILIDAD



¿En qué generación estamos en mi familia?:

- A. Primera
- B. Segunda
- C. Tercera

TEORÍA DE LOS TRES CIRCULOS



1. Miembros de la Familia
2. Accionistas
3. Empleados de la compañía
4. Accionistas Familiares
5. Accionistas que son empleados
6. Miembros de la familia que son empleados
7. Miembros de la familia que son empleados y accionistas

¿En cuales me encuentro yo?

FAMILIA

Relaciones personales
Relaciones permanentes
Apoyo
Igualdad
Evita conflictos
Resistencia al cambio
Seguridad

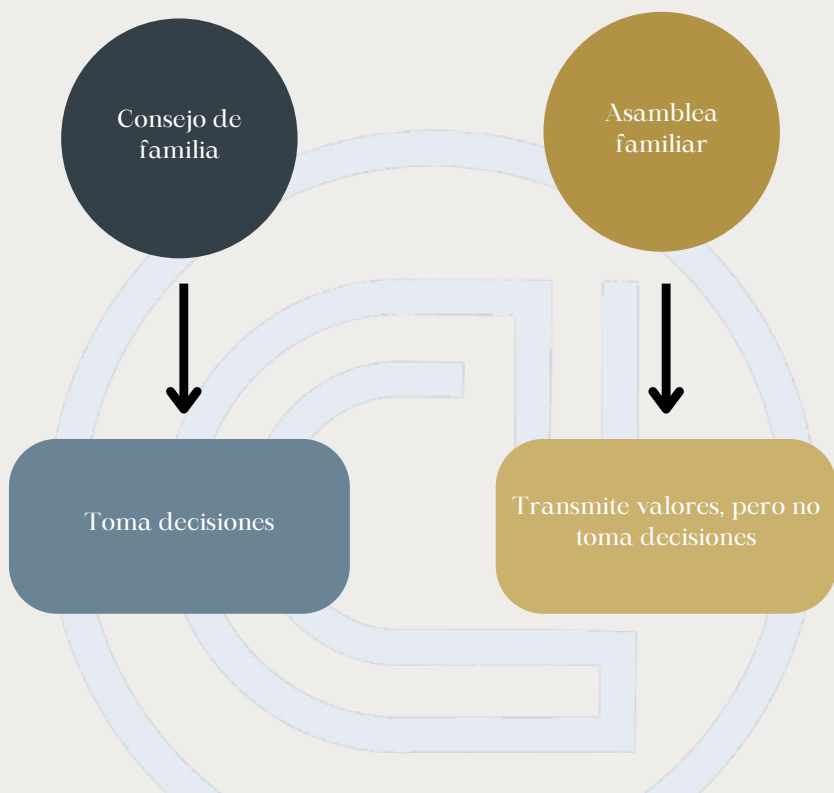
Instrumentos de la familia

ESTRATEGIA
FAMILIAR

GESTIÓN DEL
CONFLICTO

COMUNICACIÓN

GOBIERNO FAMILIAR



¿Que temas se deben discutir en el consejo de familia?

EMPRESA

Orientadas a intereses económicos
Competencia
Desigualdad
Afrontar conflictos
Orientada al cambio
Riesgo

Instrumentos

MODELO DE GESTIÓN

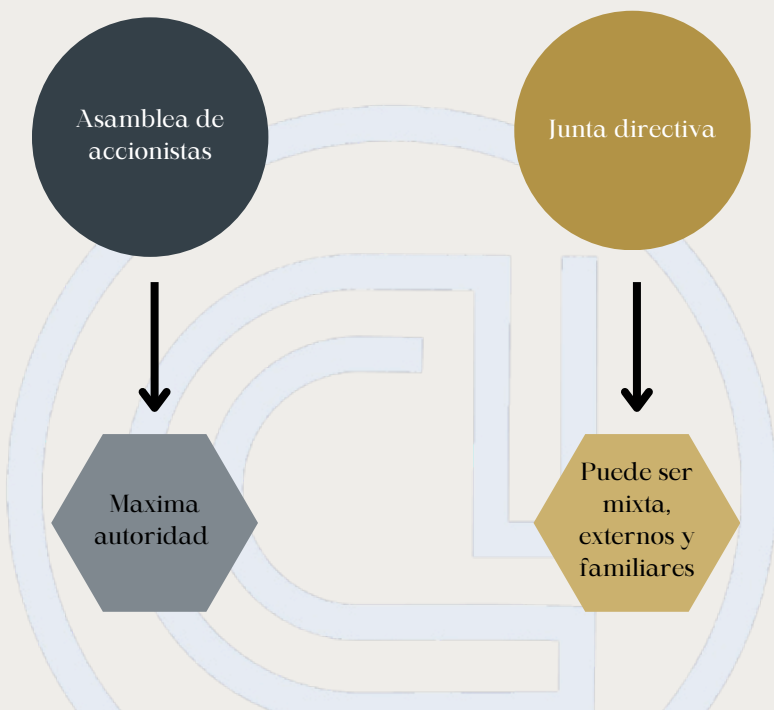
LIDERAZGO
EMPRESARIAL

RETRIBUCIÓN

TRANSPARENCIA E
INFORMACIÓN
FAMILIAR

ESTRATEGIA
EMPRESARIAL

EMPRESA



- Haces asamblea de accionistas: SI ___ NO ___
- Tienes junta directiva: SI ___ NO ___
- Que modelo de junta quisieras tener:
Solo socios ___
Solo externos: ___
Mixta: ___
- Qué otro órgano debería existir o existe en tu empresa familiar: _____

PROPIEDAD

Orientadas a minimizar el riesgo
Control
Mantener riqueza socio-emocional
Desempeño financiero

Instrumentos

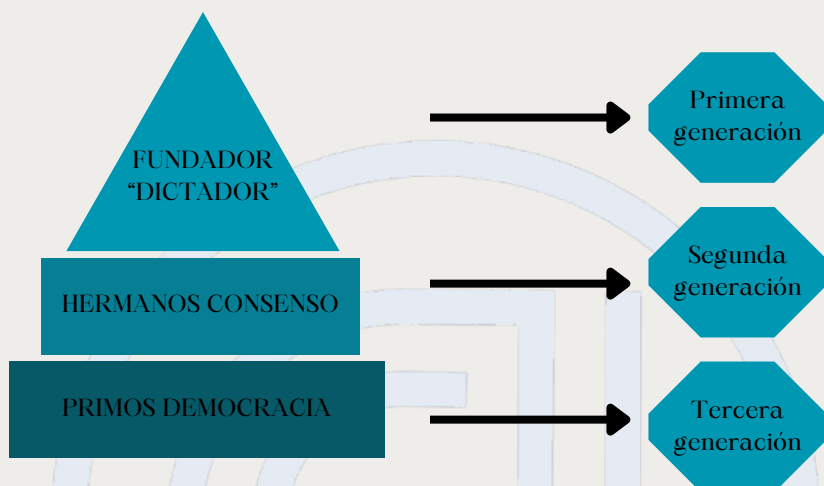
PLANIFICACIÓN
FINANCIERA

PROTECCIÓN
PATRIMONIAL

PLANEACIÓN
TRIBUTARIA

PLAN DE RETIRO Y
UTILIDADES O
DIVIDENDO

ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR



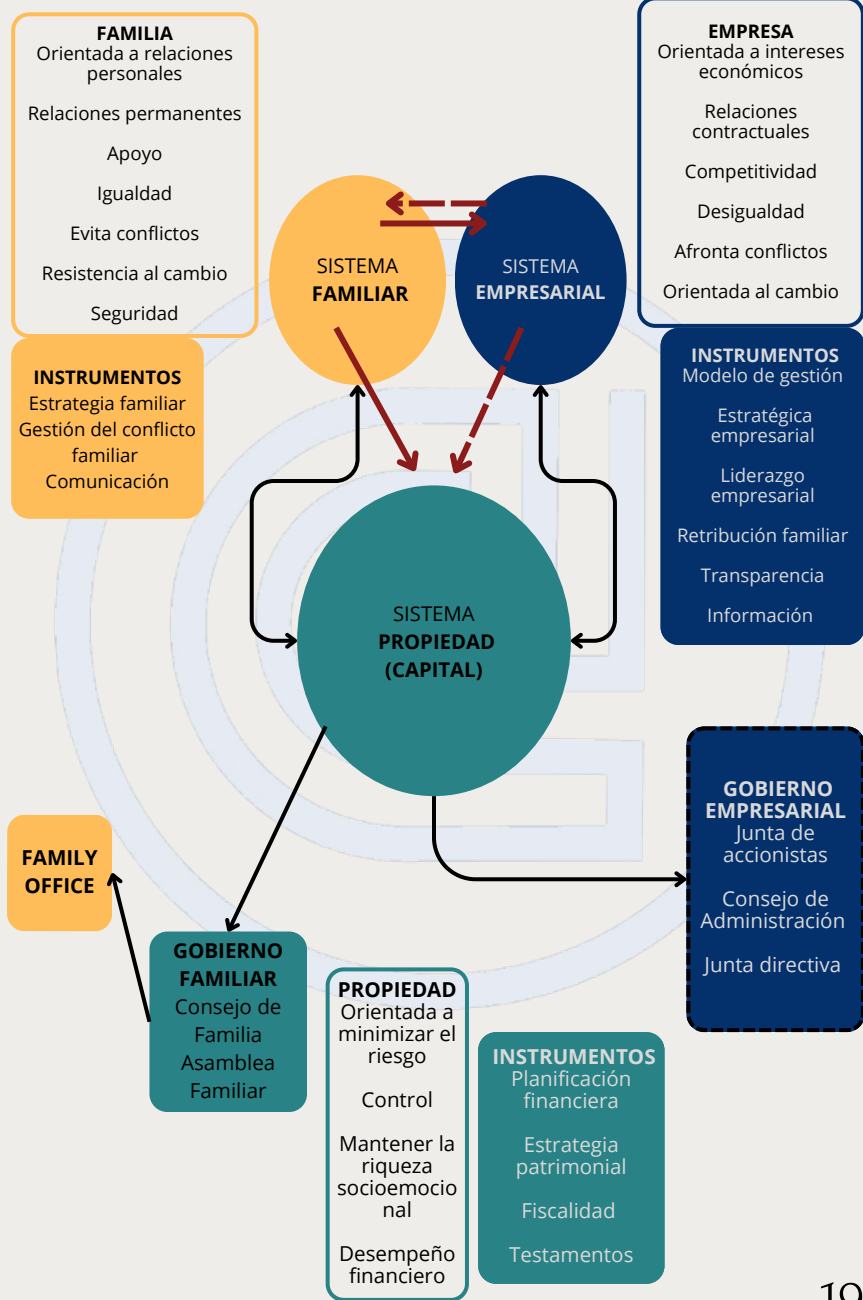
EL CAMBIO GENERACIONAL

La transición del poder o liderazgo es uno de los temas más complejos de las empresas familiares

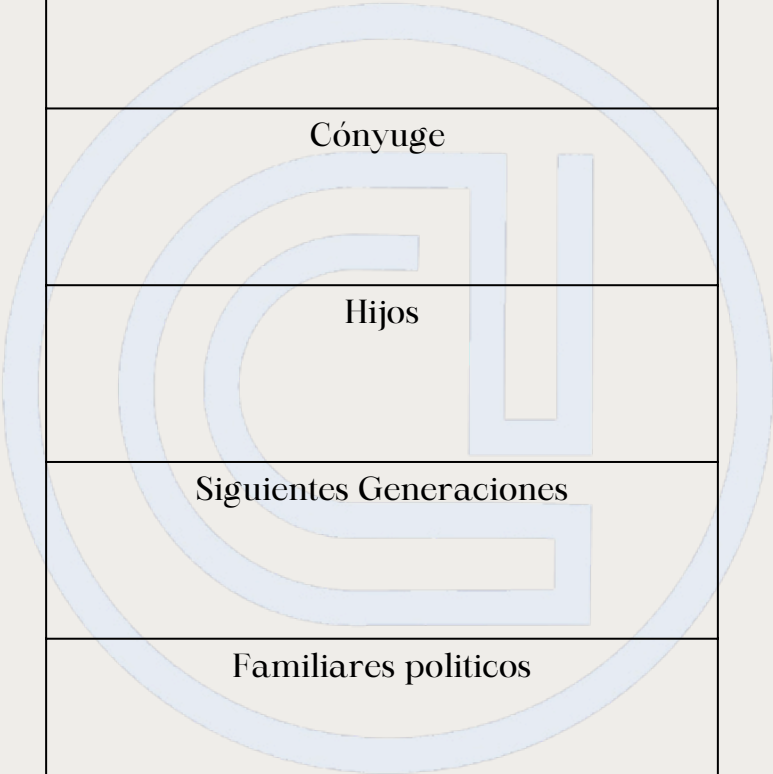
La jubilación es hoy un estado administrativo, no debe ser el guion inmodificable

Pero si debe haber un cambio en las actividades, se debe pasar del "guerrero al sabio"

MODELO GENERAL



JUGADORES DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fundadores-emprendedores
Cónyuge
Hijos
Siguientes Generaciones
Familiares políticos
Equipo no familiar

DILEMAS

El dilema universal de las empresas familiares es escoger entre los intereses familiares, sobre los empresariales

Un dilema es donde hay que escoger entre dos opciones igualmente buenas o malas

CAUSAS DE LOS DILEMAS

Expectativas y proyectos individuales
Ciclo vital
El liderazgo
El legado
El compromiso
Los familiares políticos
La propia empresa
La planificación legal y tributaria

El nivel y número de dilemas es inversamente proporcional a los asuntos que se hayan resuelto con anterioridad.

Frente a cada dilema por favor indique una situación que se ha vivido por usted o por un miembro de familia.

Piense para cada postulado que dilema se generó:

Expectativas y proyectos individuales	
Ciclo vital	
El liderazgo	
El legado	
El compromiso	
Los familiares políticos	
La propia empresa	
La planificación legal y tributaria	

EMPRESA DE
HERMANOS Y
PRIMOS

EMPRESA DE HERMANOS

No hay personas más diferentes entre si que nuestros propios hijos.

Otros dicen y donde lo puedo vender

Muchos dicen que quien tiene un hermano tiene un gran tesoro

Muchos hermanos no escogerían a sus hermanos como socios

La paradoja de los hermanos

Es menos estudiada y se le da menos importancia que la relación entre padres e hijos

Sin embargo, es la relación más larga y profunda que muchos de nosotros tendremos

Además, desde afuera es muy difícil de entender.

MODELO DE EMPRESA DE HERMANOS

Hermanos
al 50%

Posibilidad de integrar
visiones diferentes
Comunicación
Cohesión de equipos

Definir el líder
Dificultades de acuerdos

Un padre
entre
iguales

Liderazgo definido
Cohesión en torno al
líder

Resentimiento hacia
el líder
Desgaste por falta de
reconocimiento
Transición
generacional

Yo también
soy socio

Comunicación
incompleta
Desconocimiento de las
labores de los activos

Visión como socio
Visión ampliada

¿Qué tipo de empresa de hermanos tengo o puedo
llegar a tener?

QUIENES APORTAN A LA RELACIÓN

Padres

POSITIVO
Trabajo en equipo
Complementó
Equidad

NEGATIVO
Comparar
Competir
Promover la igualdad

Cónyuges

Regule el patrimonio
Regule la emoción
Regule la familia

Relaciones en desarrollo

Aportan tranquilidad o complejidad

Que afecta la relación de hermanos:

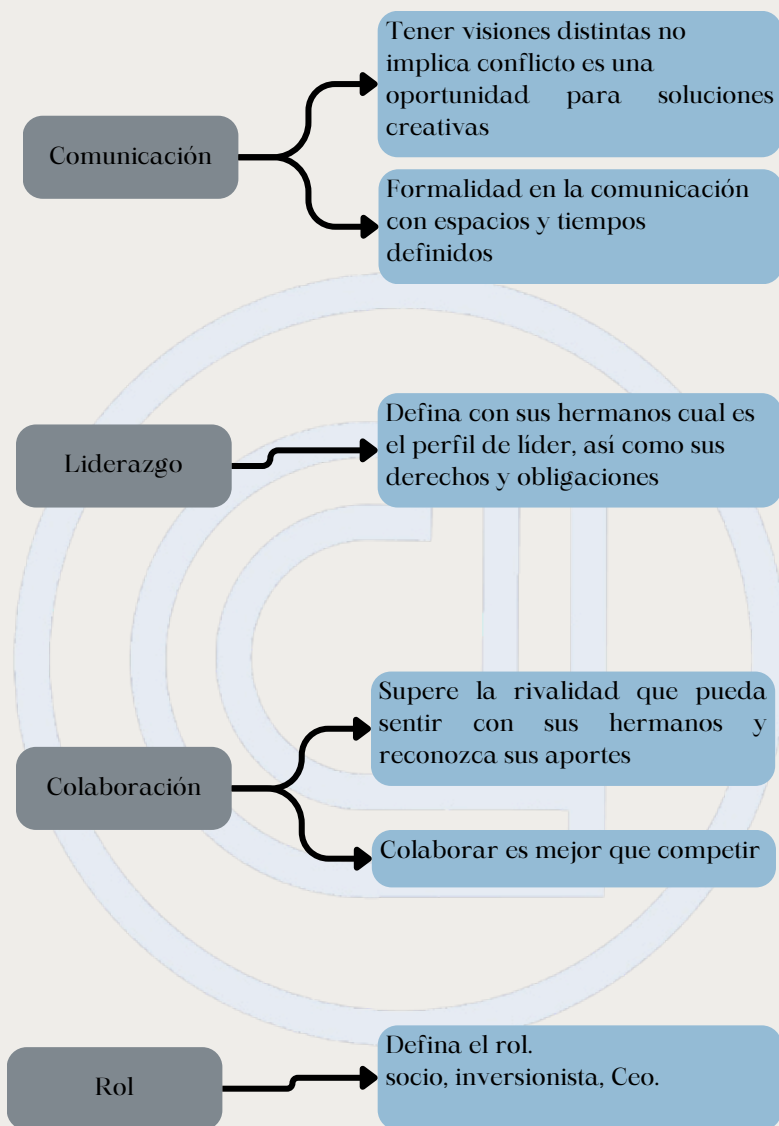
Poco acuerdo sobre los valores y creencias

Relaciones conflictivas con los familiares políticos

Mucha dependencia hacia los padres a la hora de tener que resolver problemas

Falta de apertura en la comunicación y dificultad para lograr un consenso

Reglas de acción



RECOMENDACIONES



Señale cual son las actuaciones esperadas para cada rol:

SOCIO:

TRABAJADOR:

HERMANO:

LOS FAMILIARES POLÍTICOS

Establezca código de conducta

Pueden ser socios?

Pueden trabajar?

Pueden ser miembros de la junta directiva?

Pueden contratar con la empresa?

No lles los problemas a casa

Aunque suene complejo recuerde que la carga emocional que transmite a su cónyuge puede afectar la relación de este con su familia.

Asamblea familiar

Realice una reunión anual con toda la familia, reconozca al familiar político como miembro de familia.

Recuerde que el 50% de ADN y valores de la nueva generación son de los familiares políticos

LOS FAMILIARES POLÍTICOS

Recomendaciones para los padres

Es recomendable que cada hijo cuente con un patrimonio individual

Proteger a los hijos no implica afectar a la compañía

No es obligatorio que todos trabajen en la empresa

La empresa familiar no está obligada a cubrir las necesidades de los miembros de la familia

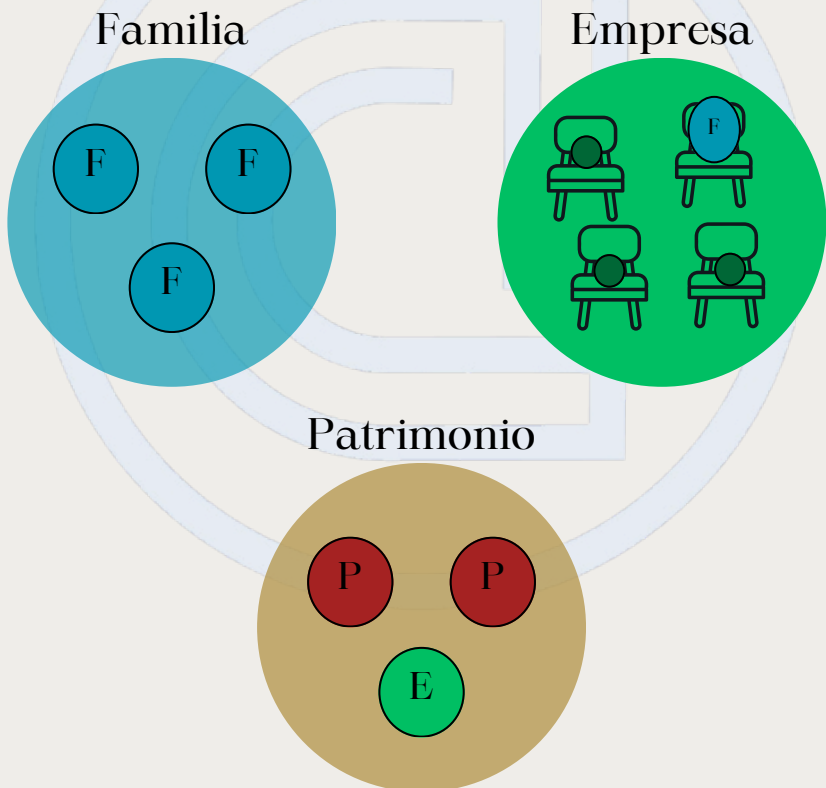


FLUJO ECONÓMICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

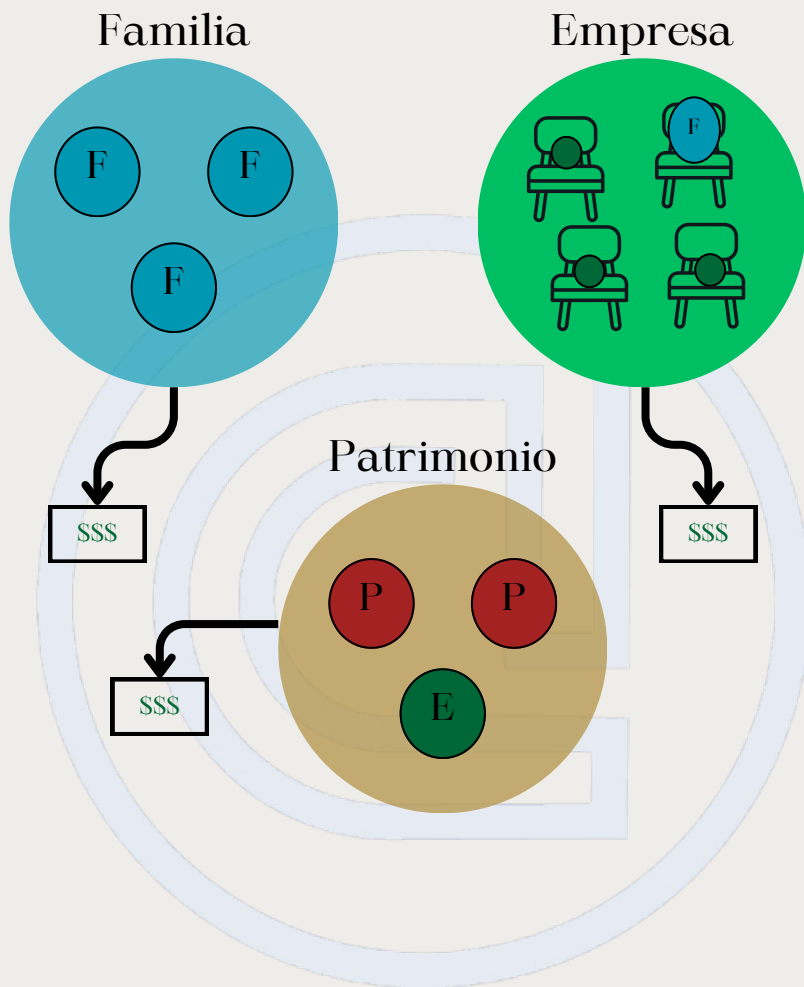
FLUJO ECONÓMICO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

- Lo primordial es establecer políticas
- Beneficiar la familia sin afectar la empresa
- Ajustar y corregir

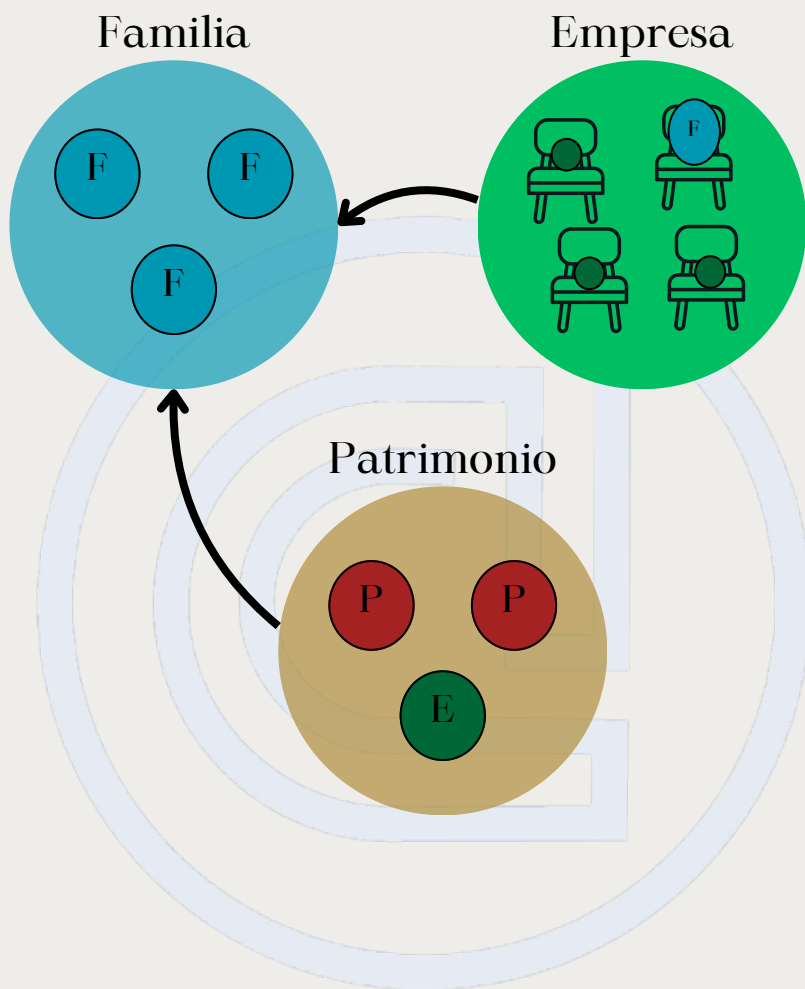
EL SISTEMA FAMILIA EMPRESARIA- EMPRESA FAMILIAR



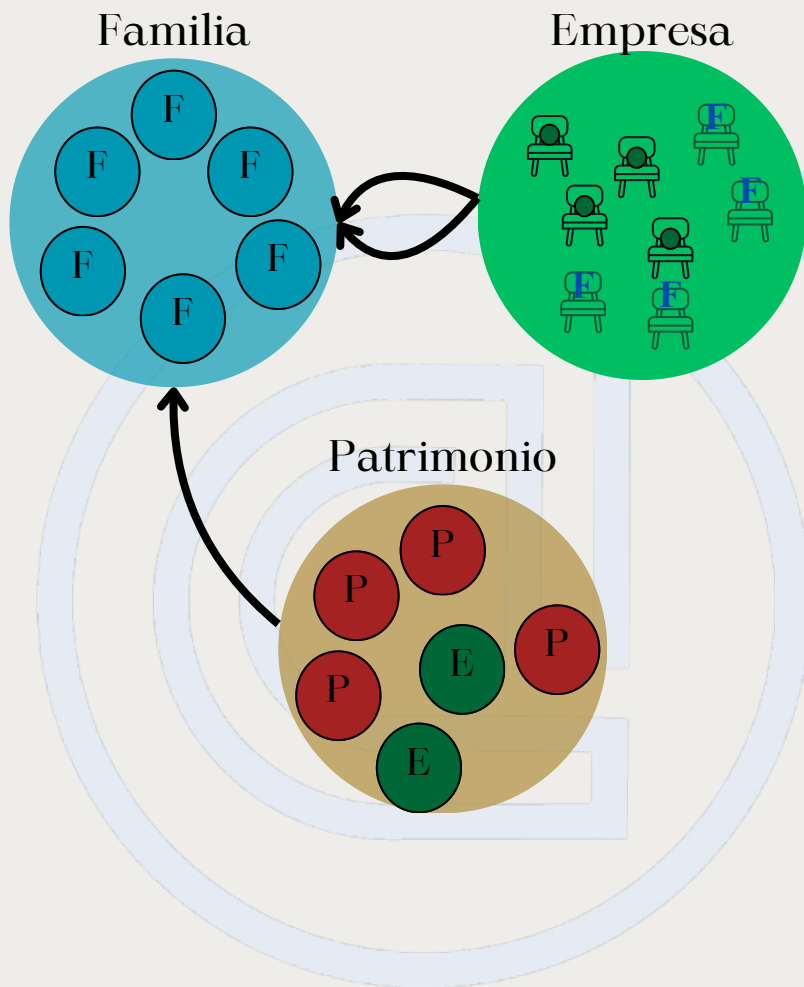
¿CÓMO SE RELACIONAN EL DINERO Y CADA SUBSISTEMA?



LOS FLUJOS DE DINERO ENTRE ELLOS

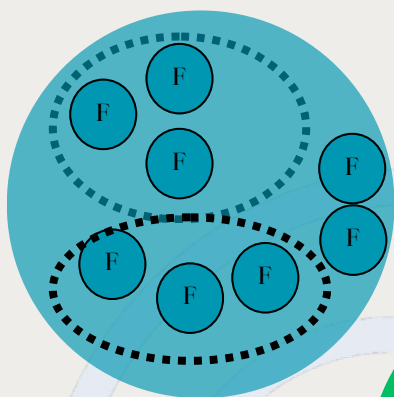


UN SISTEMA QUE SE VA COMPLEJIZANDO

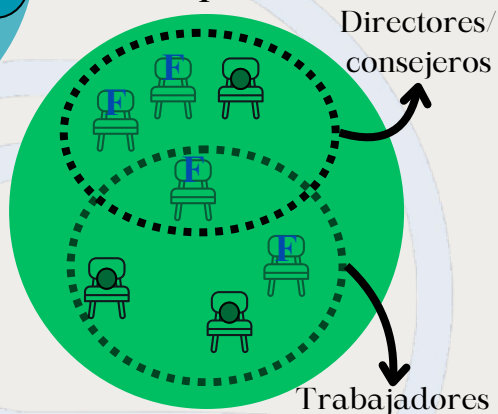


HILAMOS UN POCO MÁS FINO

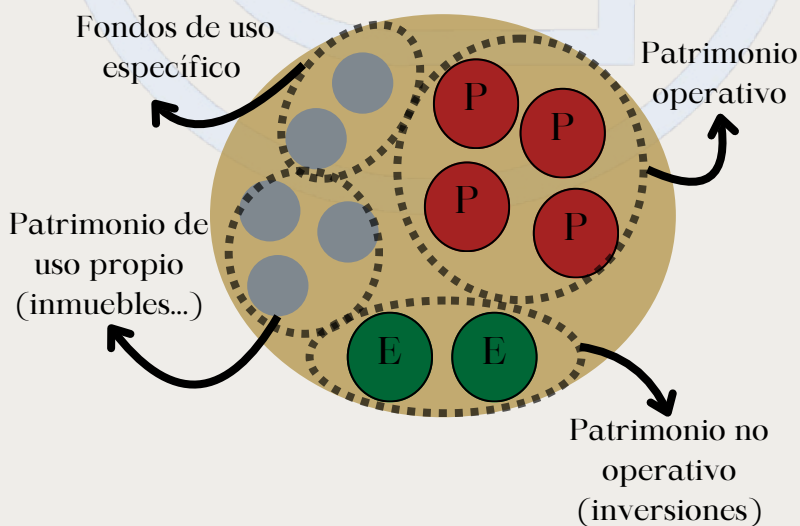
Familia



Empresa

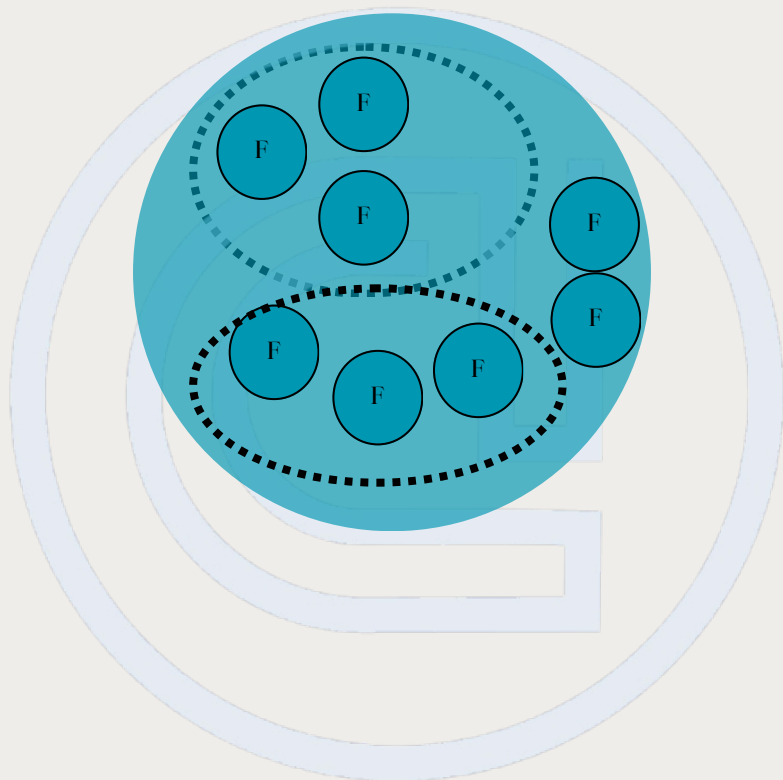


Patrimonio

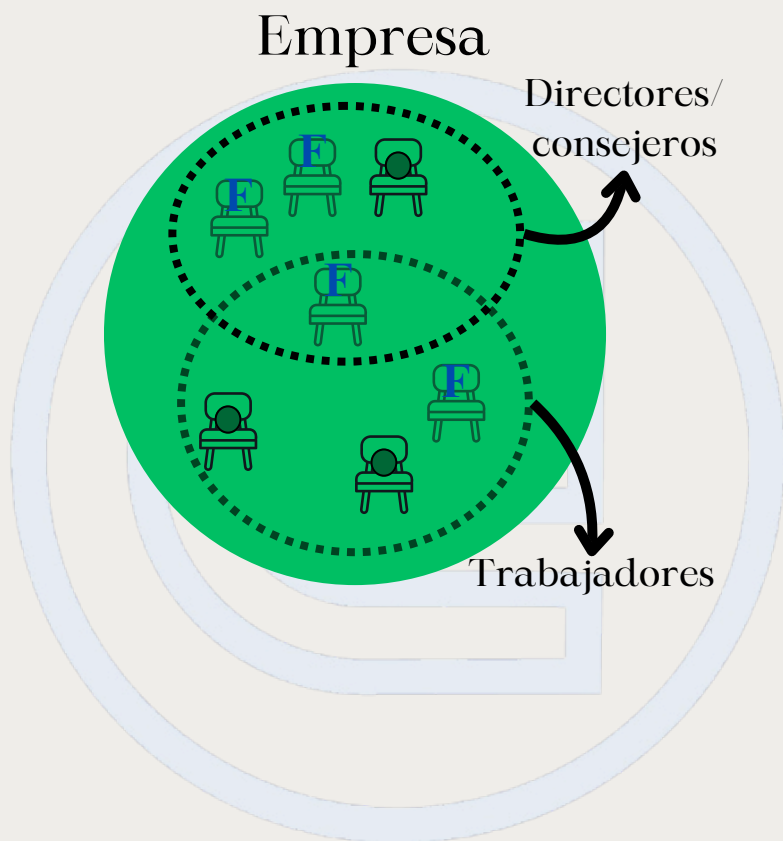


HILAMOS UN POCO MÁS FINO

Familia

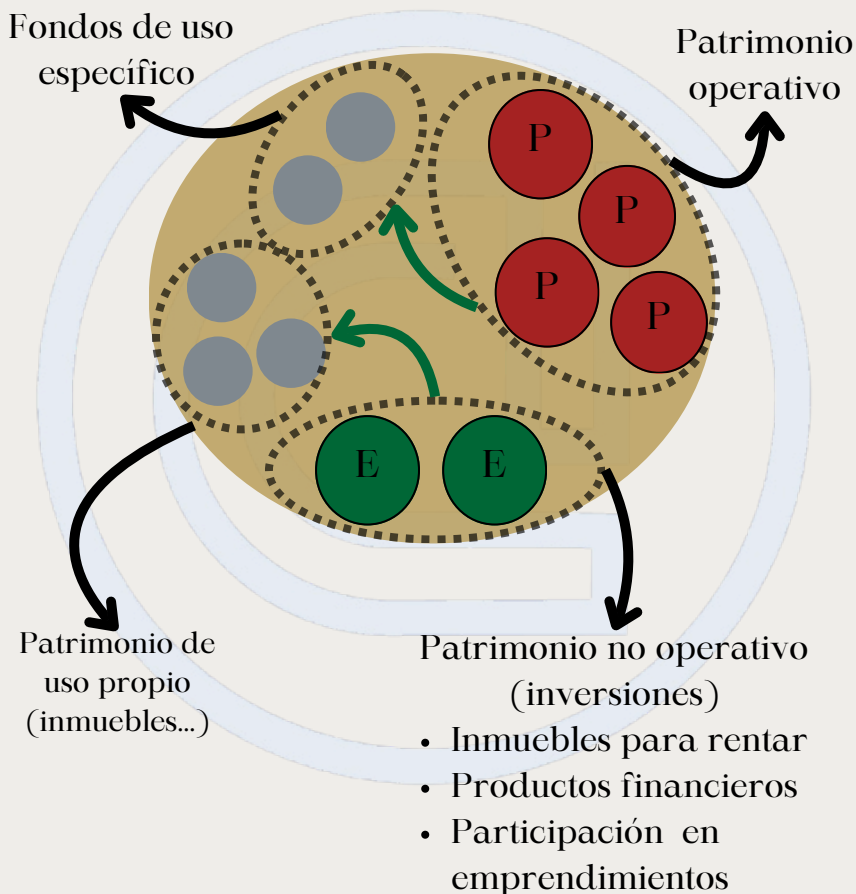


HILAMOS UN POCO MÁS FINO



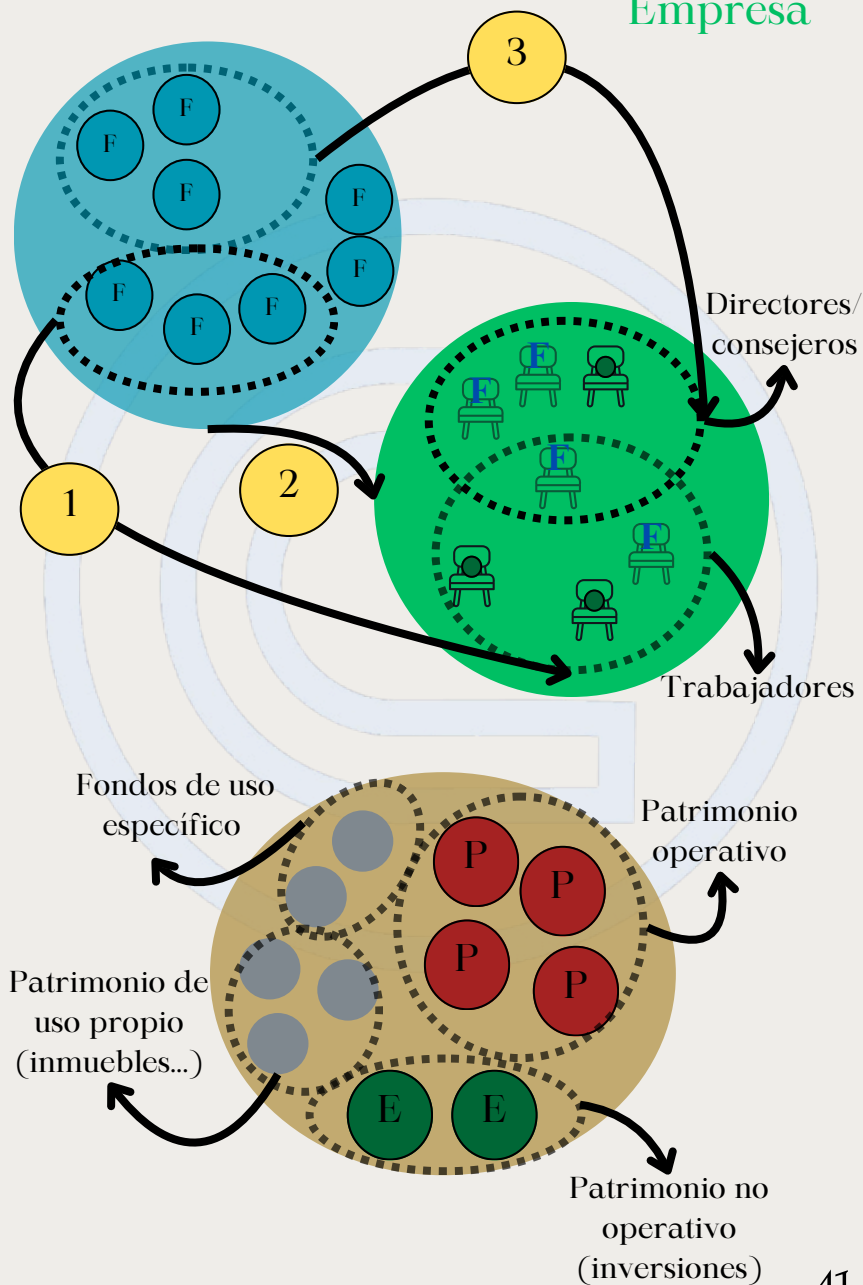
HILAMOS UN POCO MÁS FINO

Patrimonio



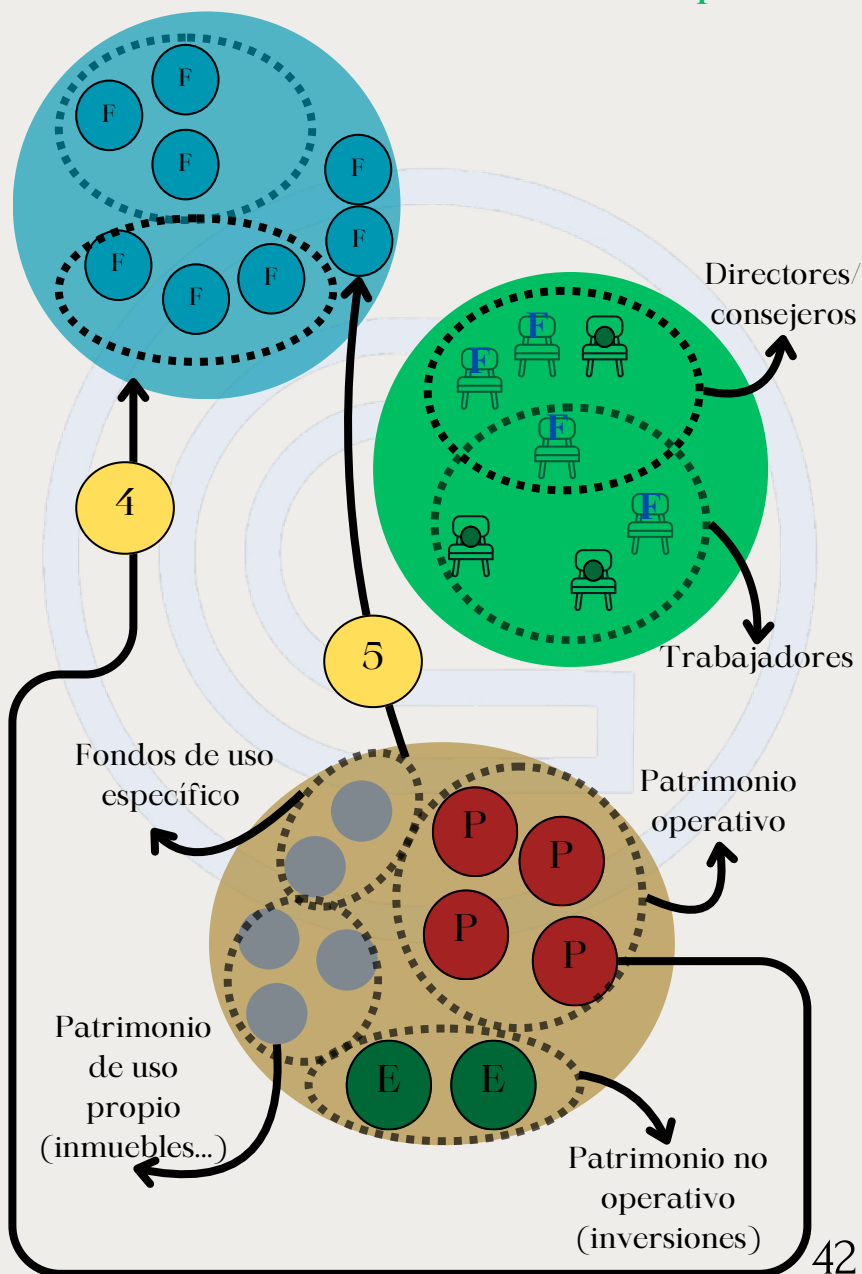
EL PANORAMA COMPLETO

Patrimonio
Familia
Empresa



EL PANORAMA COMPLETO

Patrimonio
Familia
Empresa



HONORARIOS POR DIRIGIR

2

Familia

dirigir $\neq$ trabajar

dirigir $\neq$ gerenciar

Empresa

Directores/
consejeros

Trabajadores

Patrimonio

Fondos de uso
específico

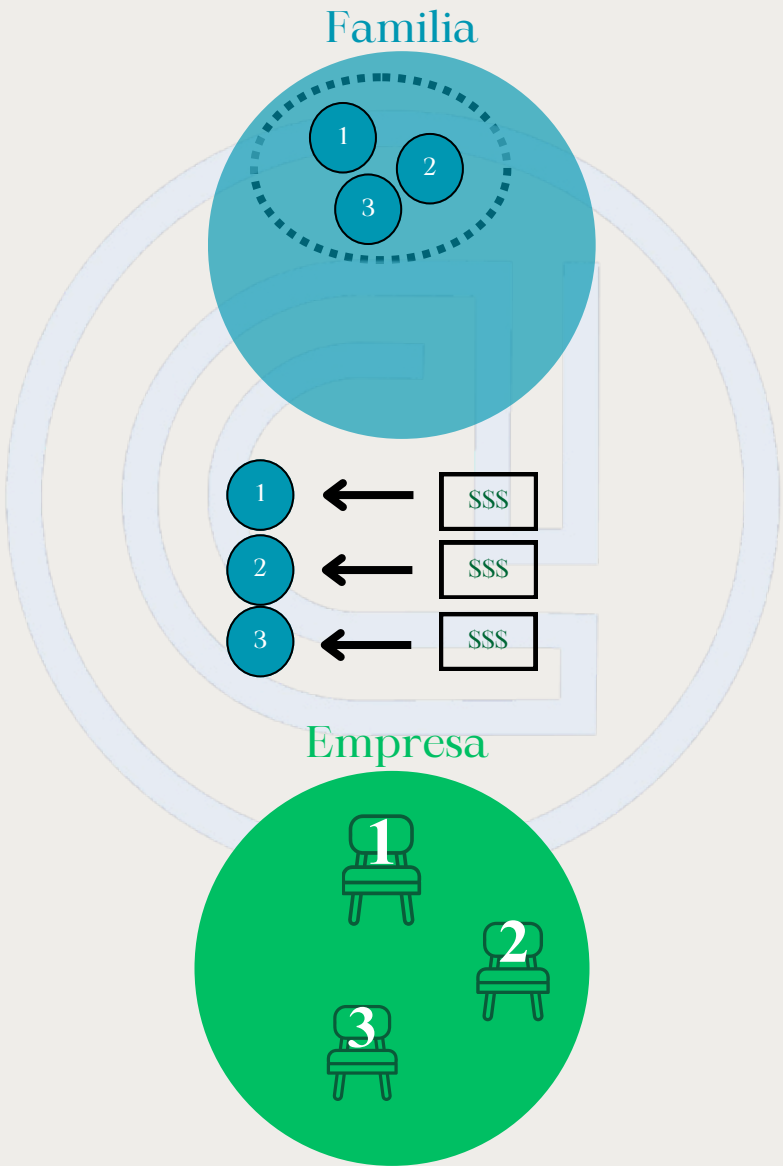
Patrimonio
operativo

Patrimonio de
uso propio
(inmuebles...)

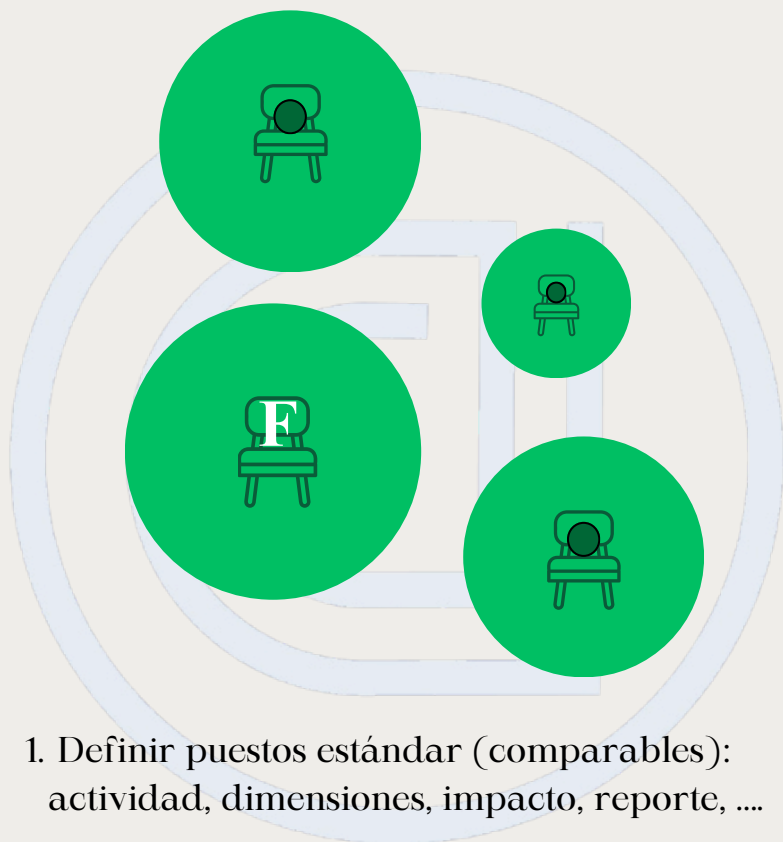
Patrimonio no
operativo
(inversiones)

2

COMPENSACIÓN EQUIVALENTE PARA LOS HIJOS

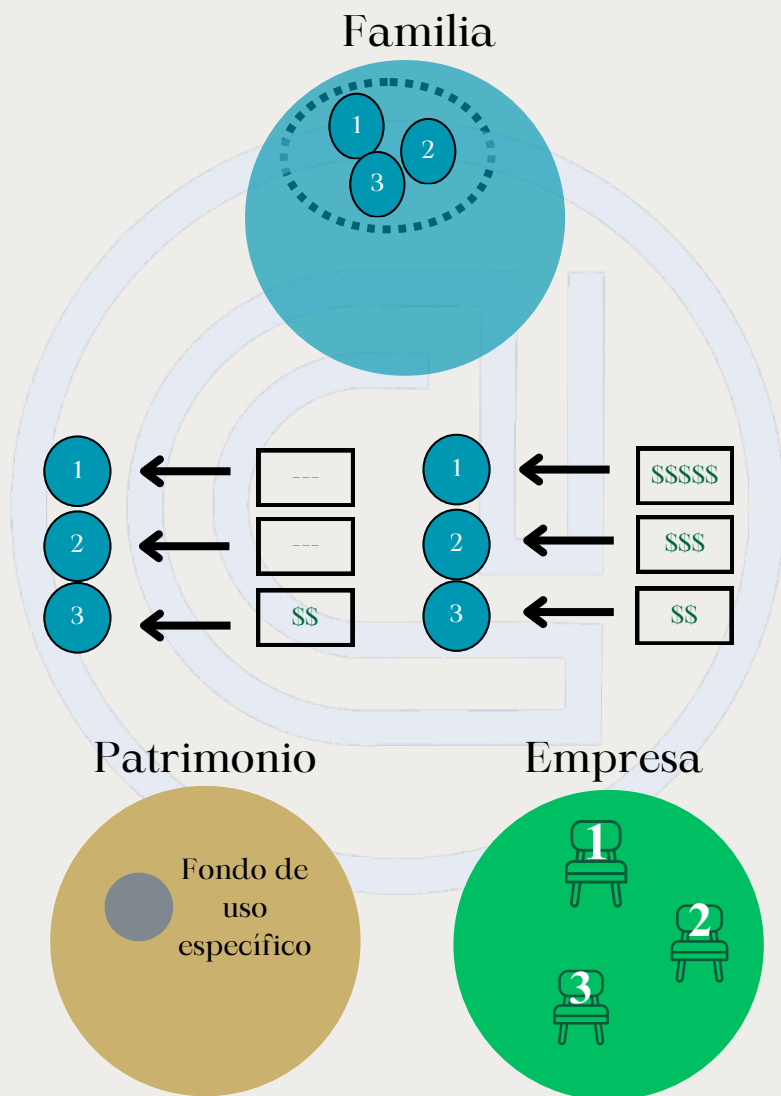


PAGAR AL MIEMBRO FAMILIAR TRABAJADOR SEGÚN EL VALOR DE MERCADO

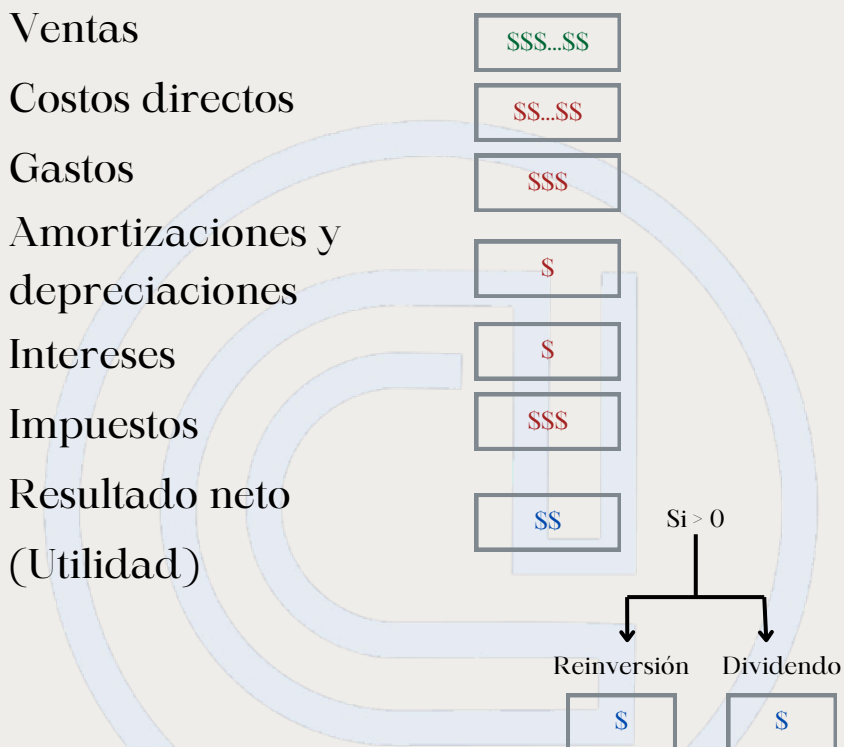


1. Definir puestos estándar (comparables):
actividad, dimensiones, impacto, reporte,
1. Distinguir compensación de otros ingresos
1. Hallar empresas comparables: actividad,
dimensiones, región, ...
1. Obtener los datos, analizarlos, ...

NIVEL MÍNIMO DE INGRESOS PARA LOS GRUPOS FAMILIARES



POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

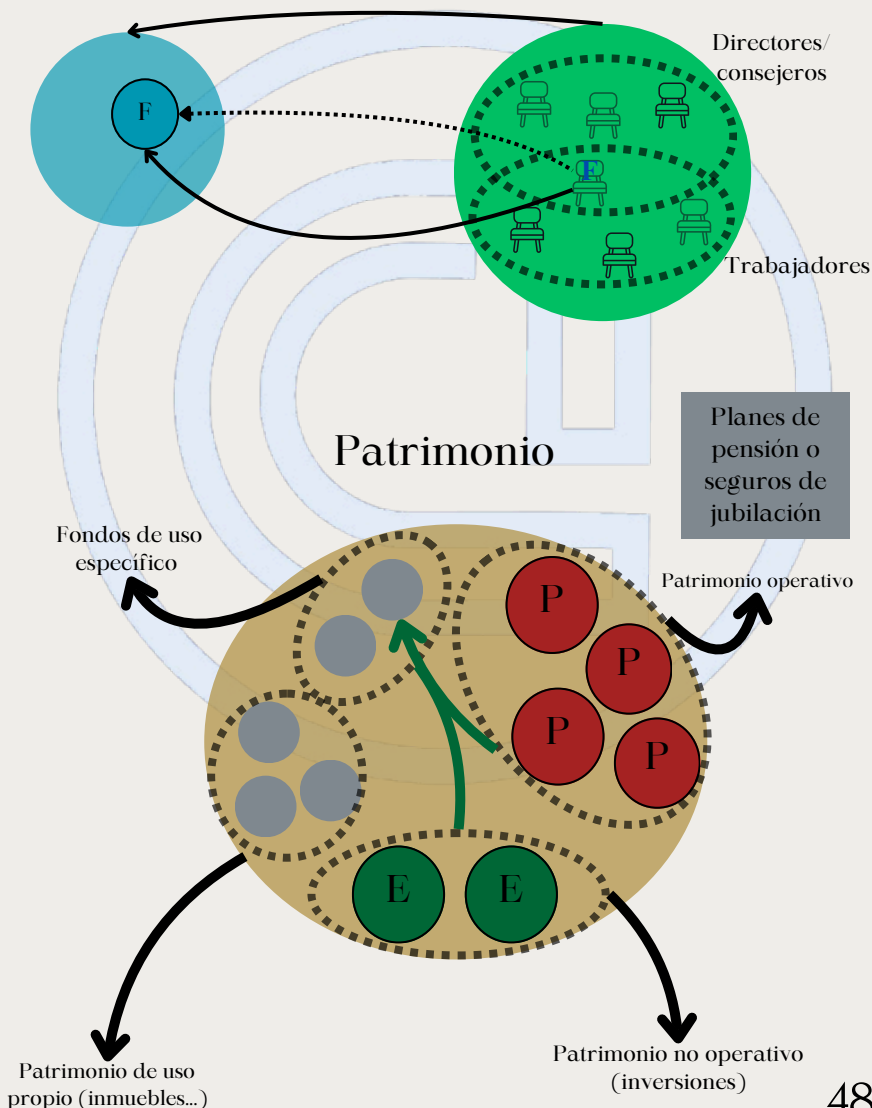


1. Dividendo cero
2. Porcentaje fijo
3. Monton fijo
4. Monto mínimo asegurado+ variable

INGRESOS DEL FUNDADOR UNA VEZ RETIRADO

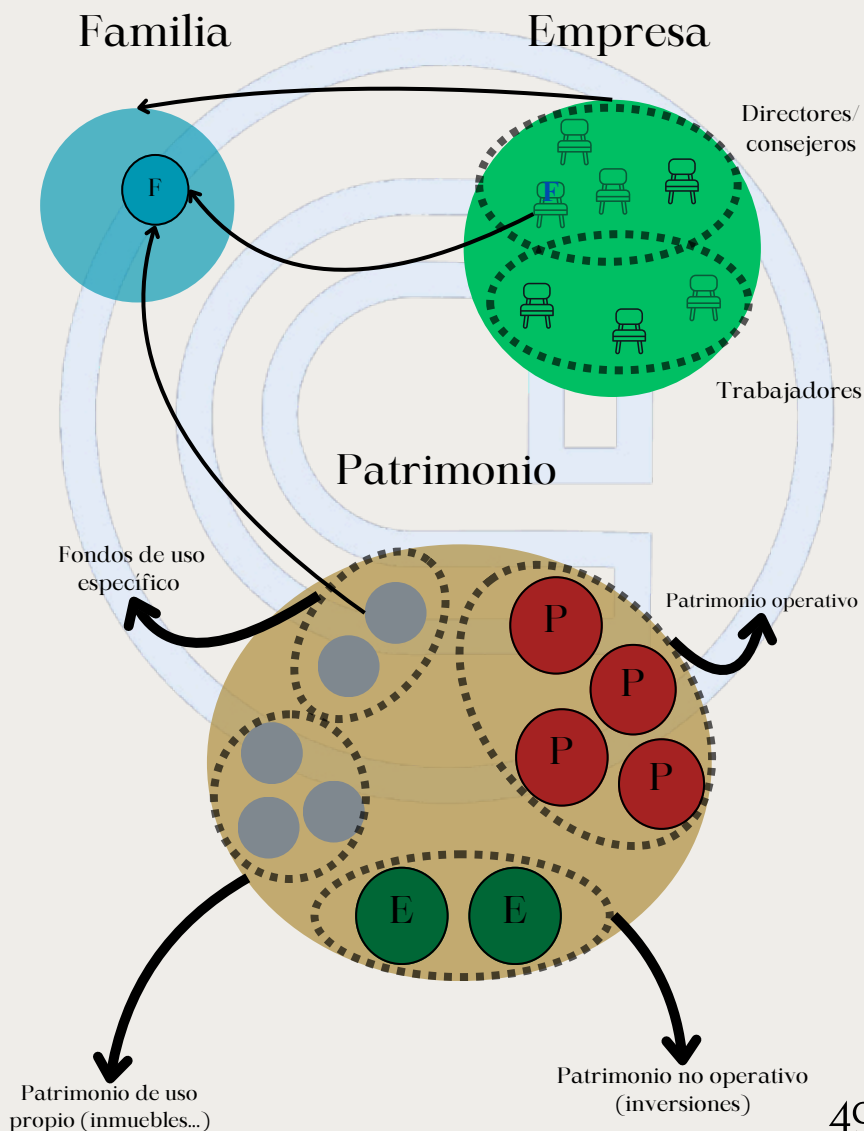
Familia

Empresa



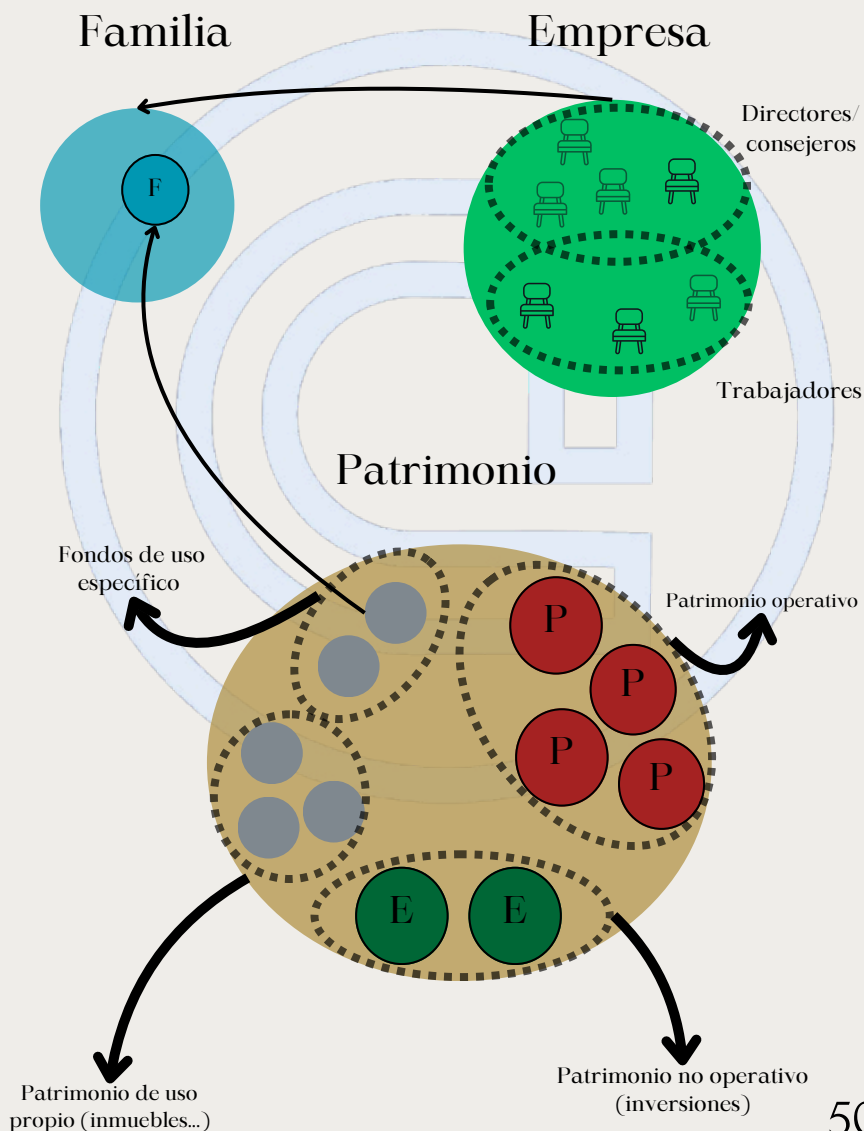
INGRESOS DEL FUNDADOR UNA VEZ RETIRADO

Situación de transición



INGRESOS DEL FUNDADOR UNA VEZ RETIRADO

Situación de llegada



CASO 1:

MARIO Y SUS HIJOS

Mario, fundador de la constructora VIVA LA VIDA, tiene tres hijos.

Álvaro, el mayor, de 29 años, comenzó a trabajar en la empresa desde que terminó el colegio.

Las dos hijas, las mellizas Fernanda y Cecilia, de 28 años, prefirieron seguir estudiando Administración de Empresas y Música respectivamente.

Fernanda entró a la empresa hace unos siete años, cuando aún estaba en la universidad.

Cecilia ingresó en la constructora después de fracasar buscando trabajo en su profesión.

Hoy Álvaro es el Jefe de operaciones, fernanda es la gerente de Finanzas, y Cecilia es uno de los vendedores.

Los tres ganan lo mismo como salario.

Mario viene recibiendo de sus hijos algunos reclamos que no sabe cómo resolver: Álvaro, ya casado y con dos hijos, dice que no le alcanza el sueldo para mantener a su familia.

Fernanda dice que espera ganar lo que se paga por su profesión en el mercado, es decir el doble de lo que gana en la constructora, y que, si no, empezará a buscar opciones fuera.

¿Qué herramientas utilizarías?

CASO 2:

MARCELA Y SUS HERMANAS

La relación de Marcela con sus hermanas se está deteriorando.

Fernanda está lejos de ellas -vive hace años en otro país, y lejos de la empresa que su padre fundó y que sus hermanas dirigen.

Desde que el padre falleció hace 5 años la sospecha no ha hecho más que crecer: ¿por qué la empresa nunca dispone de dinero para retirar, pero crece de forma sostenida?

Cada vez que Marcela reclama, algo le dan, como si fuera una limosna.

Sin embargo, sus hermanas viven muy bien, mucho mejor que Marcela.

¿Cómo puede ser?

Hace unos días, ya harta, consultó con un profesional para ver si era posible hacer algún tipo de intervención formal en la empresa.

¿Qué herramientas utilizarías?

CASO 3:

BENJAMÍN Y SUS HERMANOS

A medida que las familias de los tres hermanos fueron creciendo de forma dispar, comenzaron a surgir roces que hasta ese momento no se habían dado.

Rosa, la hermana mayor, tenía cinco hijos; Alberto, el del medio, vivía aún con sus padres; y Benjamín tenía dos hijos.

Cada uno tenía a su disposición un auto de la empresa con todos los gastos pagos.

La medicina prepagada para el grupo familiar y los colegios de los niños, por decisión de los padres de Benjamín, también corría por cuenta de la empresa.

Benjamín fue quien hizo el planteo: “Estamos retirando montos muy diferentes, y eso es injusto, sobre todo para Alberto, que si hacemos las cuentas cobra la mitad que Rosa.”

Rosa, como había pasado otras veces, cargó contra su cuñada: “como de costumbre, es la mujer de Benjamín la que está sembrando cizaña.”

En todo caso, la situación iba de mal en peor, y si seguían así el futuro de Benjamín en la empresa era por lo menos incierto.

¿Qué herramientas utilizarías?

CASO 4:

DIANA

Diana ya está cansada de la empresa. Con sus hijos manejando la operación, todo lo que quiere es ir a pasear por Europa, y poco a poco dejar de ir a la empresa.

Tiene sólo un pequeño problema: salvo su casa, todos sus bienes están a nombre de la empresa – la bodega, los locales, los camiones-, y no tiene ahorros a su nombre como para ir usando y así tener una jubilación.

Lo habló con sus hijos, y a todos les parece razonable que se retire, pero.... ¿de dónde saldrá el dinero para mantenerse?

¿Qué herramientas utilizarías?



PROTECCIÓN PATRIMONIAL

PROTECCIÓN PATRIMONIAL

Proteger el patrimonio familiar es una necesidad clara para todos los miembros de la familia, no solo por lo que implica para el desarrollo individual sino por lo que impacta a la comunidad familiar y empresarial cualquier tipo de afectación, debate o cambio en la estructura de propiedad.

Protección por la convivencia y el matrimonio

Cuando alguien decide iniciar su vida marital o conyugal se presentan unos derechos para las partes, que se pueden regular mediante las siguientes herramientas

Capitulaciones

Las capitulaciones son acuerdos previos a los dos años de convivencia o al matrimonio, donde dos personas deciden que bienes quieren excluir y/o incluir según su voluntad.

Los bienes muebles entran a formar parte de la sociedad conyugal sino se excluyen aunque el valor al momento de inicio se deberá devolver al propietario al momento de la liquidación.

EJEMPLO

Juan enamorado de Maria se casa con ella, el día del matrimonio las acciones que tiene en la empresa familiar valen 1.000.000.000, y cuando se divorcia las acciones valen 2.000.000.000, aunque los bienes de una sociedad económica producto de convivencia o de matrimonio se reparten en partes iguales, para el ejemplo 1.000.000.000 para cada uno, la sociedad le debe 1.000.000.000 a quien lo aportó, es decir a Juan, y el restante es de la sociedad, es decir 500.000.000 para cada uno, por lo que Juan recibiría 1.500.000.000 y Maria solo 500.000.000. Si se hicieran capitulaciones excluyendo los bienes muebles previos al matrimonio, esos bienes los 2.000.000.000 solo serían de Juan.

1.000 millones Valor de acciones al momento del matrimonio.

2.000 millones valor al momento de divorcio

1.000.000 se le deben a Juan quien lo aportó

1.000.000 es de la sociedad producto del matrimonio.

Maria recibe 500 millones

Juan recibe 1.500 millones.

Ahora también se pueden aportar bienes que se encuentran excluidos, por ejemplo, los bienes inmuebles que sean de alguna de las partes, incluso si este se vende para comprar otro, siempre y cuando en la escritura se registra que se hace un SUBROGRACION de un bien que era propio por otro que debe mantener esa configuración.

Esto porque todo lo que se adquiere en vigencia de la sociedad conyugal es de las dos partes, salvo lo que se recibe a título gratuito como la donación o la sucesión.

Liquidación de sociedad conyugal

Es un acto posterior a la declaración de la unión marital o del matrimonio, que da por terminada el vínculo patrimonial formado, por lo que de ahí en adelante lo que se adquiriera será propiedad de cada uno y no existirá sociedad de bienes.

Testamentos

A pesar de firmar capitulaciones y liquidar sociedad conyugal puede existir que el cónyuge o compañero tenga derechos, porque la ley considera que se trata de un heredero a falta de hijos, por lo que es importante que en estos casos se celebre un testamento distribuyendo la libre disposición disponiendo sobre los bienes de la familia como acciones, casa familiar, y similares.

Existen diferentes tipos de testamento abierto y cerrado, solemne y privilegiado.

Abierto:
que cualquier persona conoce el contenido del mismo.

Cerrado:
que nadie salvo el notario y el testador conoce las disposiciones.

Solemne:
por regla general el testamento es un acto solemne que requiere de la formalidad de un trámite notarial y 3 testigos.

Privilegiado:
el que se hace en el lecho de muerte con 5 testigos y sin notario.

¿Cuál crees que debe ser el testamento que debe firmar los miembros de la familia? ¿Y por qué?



SUCESIÓN

LA SUCESIÓN

3 últimos deseos de Alejandro magno

Que su ataúd lo llevaran los médicos

Que sus tesoros fueran esparcidos

Que sus manos fueran visibles

Qué crees que quería con esto:

a
continuación

La sucesión se da de dos maneras:
económica y de liderazgo.

Ambas generan estrés para la familia y la empresa por lo que requiere que ambas sean planificadas con suficiente antelación.

LA SUCESIÓN ECONÓMICA

- No hay forma de evitarla
- Le pasa a todo el mundo
- Y tiene costo económico y emocional

Ordenes herenciales

Descendientes
Ascendientes y cónyuge
Colaterales y cónyuge
Sobrinos
El estado

Quienes son herederos forzosos

Descendientes
Ascendientes y cónyuge

La libre disposición

Descendientes	50%
Ascendientes y cónyuge	50%
Colaterales y cónyuge	100%
Sobrinos	100%
El estado	100%

Efectos tributarios de la sucesión

- Se paga el 15% de impuesto por el monto de la sucesión

Gastos

- Los gastos de la sucesión pueden llegar al 28% de la masa herencial incluyendo el impuesto, en estos gastos se incluyen los impuestos, gastos notariales y los honorarios de abogados.
- Si tu masa herencial es de _____ y el impuesto es del 15% el valor a pagar es _____
- Si la masa herencial es de _____ y los gastos totales de la sucesión son del 28% el valor a pagar es de _____

Formas de planeación de la sucesión

Ventas de usufructo	Donación	Sucesión en vida	Fideicomisos
Se vende derechos conservando el usufructo en cabeza de los padres	Se dona todo el derecho o se dona la nuda propiedad conservando el usufructo	Es como una donación se pagan los mismos impuestos	Respetando los derechos herenciales y de los cónyuges.

Si te mueres y te sobra dinero fallaste, la sucesión es un error de calculo.

La plata es de los padres más no de los hijos, también el control en la toma de decisiones y en los resultados económicos hasta cuando se pueda.

Ceder el liderazgo en la gestión no significa ceder los derechos en la toma de decisiones

LA SUCESIÓN DEL LIDERAZGO

El abuelo las funda, los
hijos la disfrutan, los
nietos la acaban

El abuelo las funda, los
hijos la debilitan, los
nietos la cierran

Estas frases sin contexto solo generan responsabilidades en la segunda y tercera generación y exonera de todo acto incorrecto para la supervivencia de la empresa familiar a los fundadores o primera Generación.

Hablar de este tema es tan difícil como la muerte, porque para los fundadores hablar de la no participación en el negocio es casi como preparar su velorio.

Sin embargo, lo que debe plantearse es un cambio de rol, de guerrero a sabio, ceder el liderazgo no implica salir de la empresa, solo significa una visión distinta y unas actividades más estratégicas.

¿Porque es necesaria la sucesión?:

1. Por cogerencia tacita
2. Por edad de los administradores actuales o fundadores
3. Envejecimiento de la empresa y de la estrategia

De estas razones, aplica alguna para ti:

Cual: _____

Otra distinta: _____

LA SUCESIÓN DEL LIDERAZGO

¿Por qué existe resistencia a la sucesión?

- Por factores culturales: es llamar a la muerte.
- Por retención del poder
- Por ver amenazado el status quo
- Por falta de información
- Por miedo a fracasar

¿En tu familia cual es la razón o creerías que puede serlo para afrontar esta situación?:

Tipos de sucesión

El rey:
cuando me muera
todo será tuyo

El presidente:
organizado y
preparado,
se mantiene como cara
de la empresa en ciertos
temas.

El ejecutivo:
se va y no regresa
porque planeo
correctamente.

El profesor:
igual pero continua en
un área de la empresa.

La inesperada:
nos duele a todos, a la
empresa y a la familia.

CASOS DE SUCESIÓN

- Grupo Aval
- Hoy ha cedido a su hijo Jr el liderazgo de la familia empresaria.
- El padrino: Cambio de rol de Vitto, de ser el padrino a ser el consejero.
- Carlos y reina Isabel: lo dejó mandar a los 74 años.
- Amazon: Luego de 20 años decidió dejar la compañía para que nuevas ideas llegaran.

amazon



¿Qué crees que debe tener un sucesor?

Da al menos 5 características

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

PASOS PARA REALIZAR LA SUCESIÓN

1. Defina el perfil

2. No solo de habilidades duras se puede, busque habilidades blandas

3. Busque romper los conflictos familiares

4. Consiga ilusionar a la familia y a la empresa

5. Elija al sucesor que sea lo mejor para la familia y para la empresa

6. Confié en el elegido

7. No descarte a los terceros

8. Si algo no funciona cámbielo.

Recomendaciones finales:

- No solo piense en el desempeño de la empresa
- Sea disciplinado con el proceso
- Abraze la incertidumbre
- Escuche a las nuevas generaciones
- Decida cuando retirarse.



GOBERNANZA FAMILIAR

GOBERNANZA DE LA FAMILIA EMPRESARIA

La inteligencia conlleva muchos rasgos, sin embargo, creo que hay dos que enmarcar:

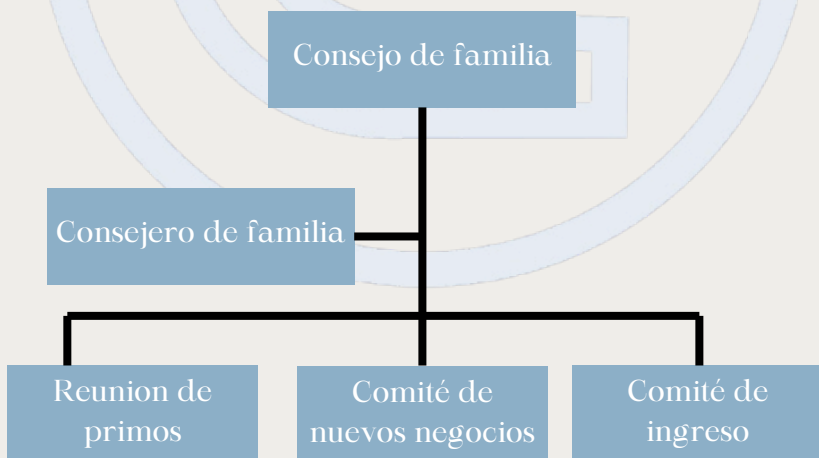
1. La capacidad de adaptarse
2. Saber escoger

Una persona es más inteligente cuando tiene la capacidad de escoger la mejor de las opciones que se le presentan para resolver una situación o un problema de manera sistemática.

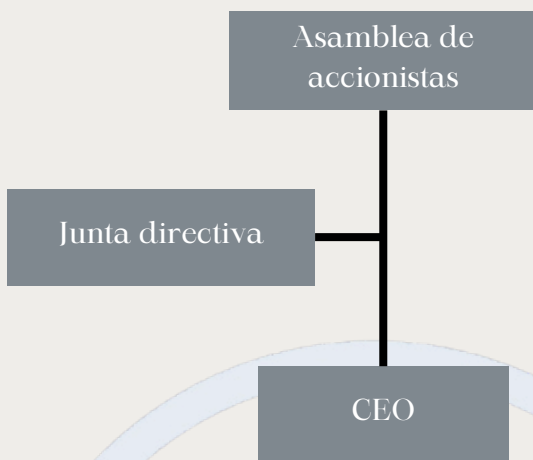
Para que sirve la gobernanza

- Para tomar decisiones con visiones diferentes
- Para entrenar personal y a la nueva generación
- Para asumir la responsabilidad en las decisiones

Estructura de gobierno familiar y patrimonio

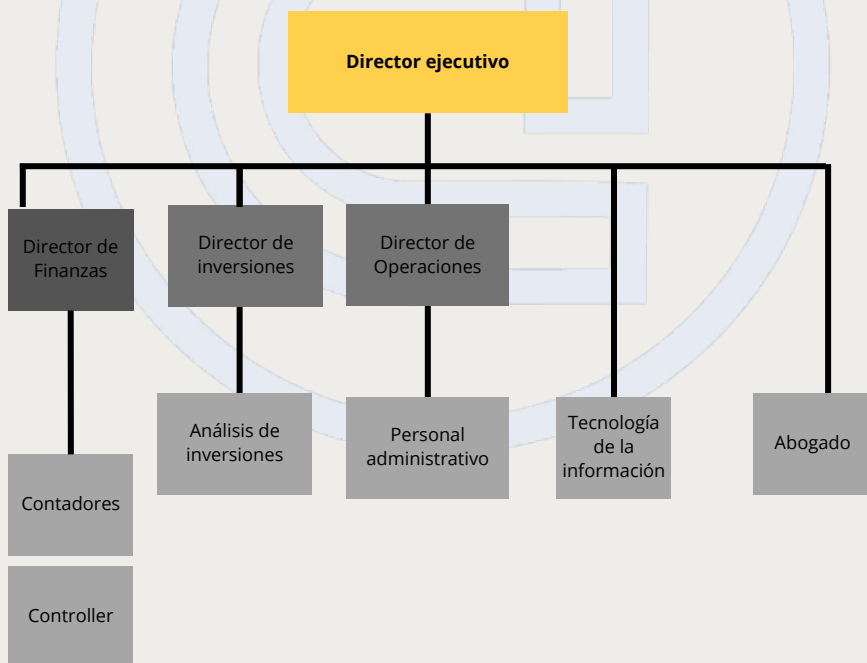


EMPRESA

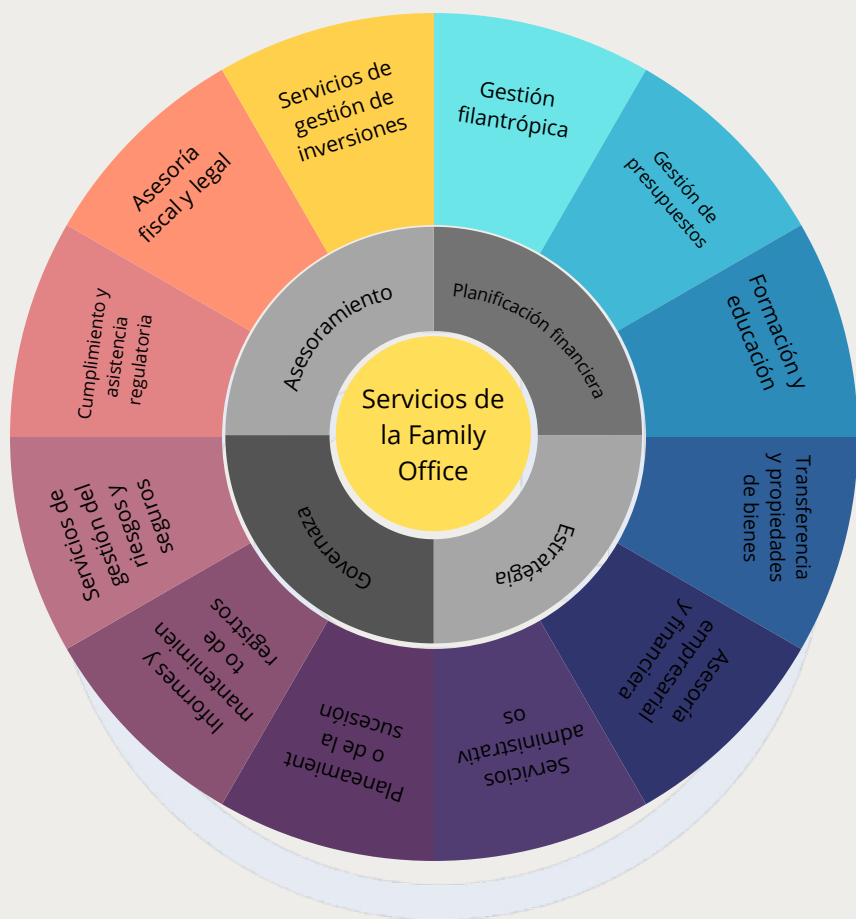


PATRIMONIO

Estructura de la family office



SERVICIOS DEL FAMILY OFFICE



FIGURAS IMPORTANTES EN EL GOBIERNO DE LA FAMILIA

Los directores independientes:

Miembros del directorio, junta directiva, junta asesora o de los consejos de administración que no tienen vínculos familiares, de amistad, comerciales ni laborales con los miembros de la familia o la empresa.

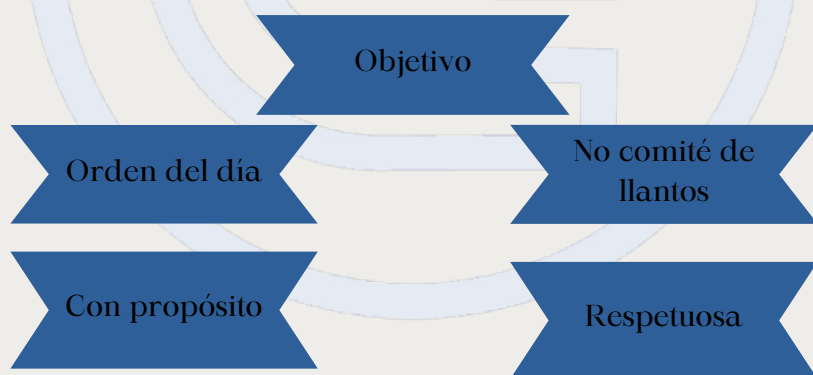
El secretario del directorio:

Una persona sin vinculación alguna que coordina las reuniones y ayuda a gestionar el desarrollo de las reuniones, así como la comunicación entre la administración y el directorio o junta directiva.

El consejero independiente:

Participa como mediador como facilitador de las reuniones del consejo de familia.

Algunas reglas para los órganos de reunión:



Gobernar para uno puede ser fácil. Gobernar para mucho complejo y gobernar con muchos es un reto.



COMPRENDIENDO EL CONFLICTO FAMILIAR

EL CONFLICTO FAMILIAR

No hay familias Disney

El conflicto no es malo, el problema es no gestionar el conflicto.



EL CONFLICTO FAMILIAR

Desacuerdo menores	Surgen por ver las cosas de manera diferente, se resuelven con respeto y compromiso
Dispuestas serias	Diferencias ideológicas serias. Sensación de falta de respeto, culpa y actitud defensiva
Conflicto desestabilizador	Están centrados en sus posiciones y no en llegar acuerdos. Alta ansiedad Siente ataques a su identidad
Guerra	Fin Es más importante

Tipos de familia

Tipos de familia	Características	Implicancias positivas	Implicancias negativas
INTERDEPENDIENTE	Total, compromiso con la empresa: uniformidad en la toma de decisiones; pocas disputas familiares	Unidos, sensibles a las necesidades y opiniones mutuas, comparten valores, prioridades	La fuerte unidad familiar excluye a los empleados que no son parientes; puede llegar a ser indecisa a la hora de definir negocios
INDEPENDIENTE	Personas altamente individualistas y competitivas, no toman en cuenta las opiniones y valores de los otros familiares; se relacionan más con extraños que con los otros miembros de la familia	Estilo de management autoritario, aun dictatorial; puede producir líderes capaces	Frecuentes discrepancias: la conducta intolerante puede llevar a la división de intereses y al colapso de la empresa

Tipos de familia	Características	Implicancias postivias	Implicancias negativas
COHERENTE	Equilibrio entre las relaciones externas y las internas, entre individualidad y cohesión; familia eficaz como grupo	Estilo de management eficaz pero no rígido; buen ambiente para la discusión y el consenso respecto de asuntos familiares y de negocios	Puede volverse demasiado dependiente del consenso, demasiado indecisa para tomar decisiones



¿En que tipo de familia estas?

Etapas de la vida familiar

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Edad de los EF	0-10	10-20	20-30	+ de 30
Edades padres	25-35	40-50	55-65	65-80
Edad hijos	0-10	15-25	+/-40	+/-50
Características	Empresa chica, dueño centro de todo	Creció, dueño no puede estar en todo	Madura, lugar de privilegio en el mercado, nuevos negocios	Empresa consolidada, expandida en otras unidades de negocios.
Situaciones	Años muy duros, muchas horas	Se hizo más compleja	Incorporación de no familiares en puestos importantes	Diversidad de intereses; son necesarias varias cabezas
Sensaciones	Placer por el éxito, temor al fracaso	Siente que tiene que decidir en soledad, duda si pedir ayuda	Ambivalencias frente al retiro del fundador y a la mayor demanda de espacio por los hijos	Nuevas ambivalencias frente a la incorporación de la tercera generación. Temor frente a la convivencia
Expectativas económicas	Necesidades básicas	Mayor confort y educación de calidad	Grandes necesidades, mayor confort	Consolidación del capital familiar, Temor al descuido de "los nuevos"
Objetivos	Sobrevivir "hacer caja"; "crecer"	Mantener estabilidad y continuidad	Transición ordenada de la dirección, expandirse	Expandirse y otra vez, sobrevivir
Expectativas de la familia	Tener éxito en el negocio	Desarrollo personal y crianza de los hijos	Integridad y unión de la familia	Integración, crecimiento y armonía. La familia grande y unida

Problemas en la comunicación

Si No

Las personas tienden a ser menos cuidadosas al elegir sus palabras con las personas más cercanas a ellos.

☐☐

Ese tipo de expresión sincera, que a menudo es beneficiosa para hacer las cosas, puede convertirse fácilmente en insensibilidad y falta de simpatía

☐☐

Los miembros de la familia también tienen dificultad para escucharse unos a otros sin juzgar, lo que puede conducir a la cautela y la aprensión acerca de ser abiertos unos con otros.

☐☐

Eso puede socavar aún más el entendimiento mutuo exactamente cuando más se necesita. Agregue a eso la desafortunada verdad universal de que los miembros de la familia generalmente no tienen la habilidad de expresar aprecio entre ellos.

☐☐

Incluso ciertas palabras, expresiones o lenguaje corporal pueden estar cargados de significado entre personas que se conocen íntimamente, y su uso inconsciente puede provocar reacciones exageradas.

☐☐

Confusión de roles

Cuando estos roles se superponen, un miembro de la familia puede sentir confusión de roles.

Los miembros de la familia empresaria tienen varios roles, como miembro de la familia, propietario de la empresa, empleado en la empresa familiar, miembro de la junta directiva, que definen su lugar en el sistema empresarial familiar y, a menudo, su poder y estatus en el sistema.

Un padre puede interactuar con un miembro de la próxima generación no solo como padre, sino también como jefe y socio comercial, lo que puede dificultar saber cómo tratar a un pariente en cualquier circunstancia.

Con roles superpuestos, los intereses en competencia también surgen de manera más natural, lo que aumenta las posibilidades de malentendidos o conflictos.

Las esferas superpuestas de la familia, los negocios y la propiedad son importantes porque el conflicto en un área puede filtrarse a las demás con facilidad y rapidez.

Confusión de roles

Un conflicto familiar puede dificultar las relaciones y decisiones empresariales; una diferencia en el trabajo puede dificultar la interacción en la familia.

Las familias empresarias deben manejar los problemas en las tres esferas y ser disciplinadas para no dejar que el conflicto en un área infecte otra área de la vida familiar.

Piensa en un momento o situación donde se confunden los roles en tu familia

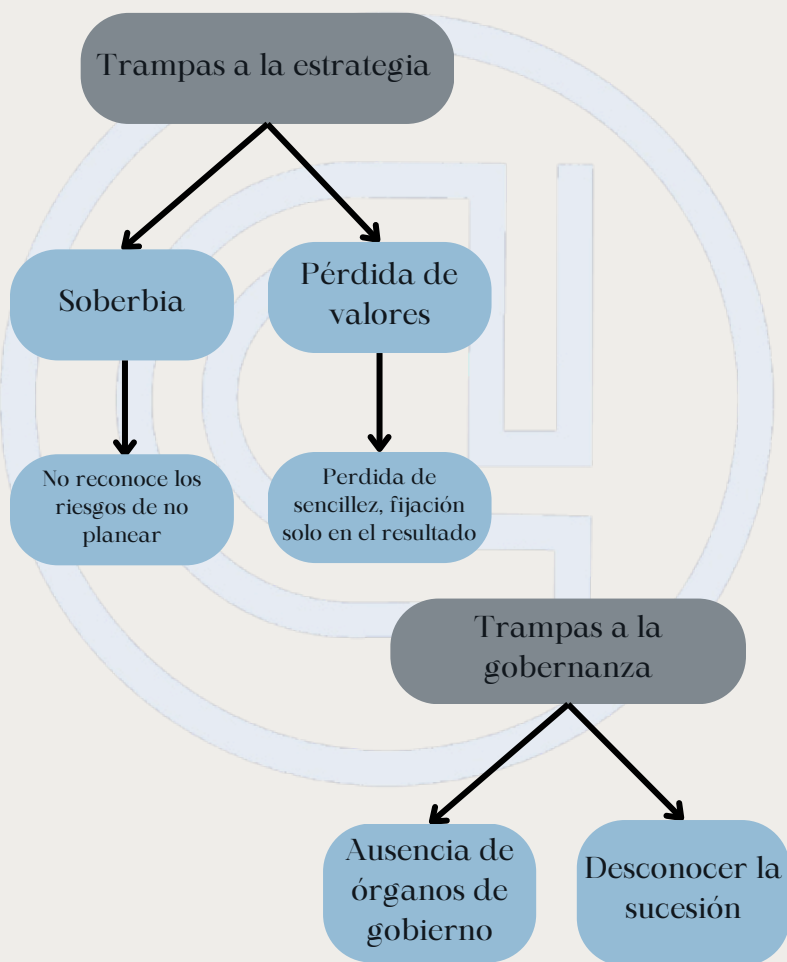


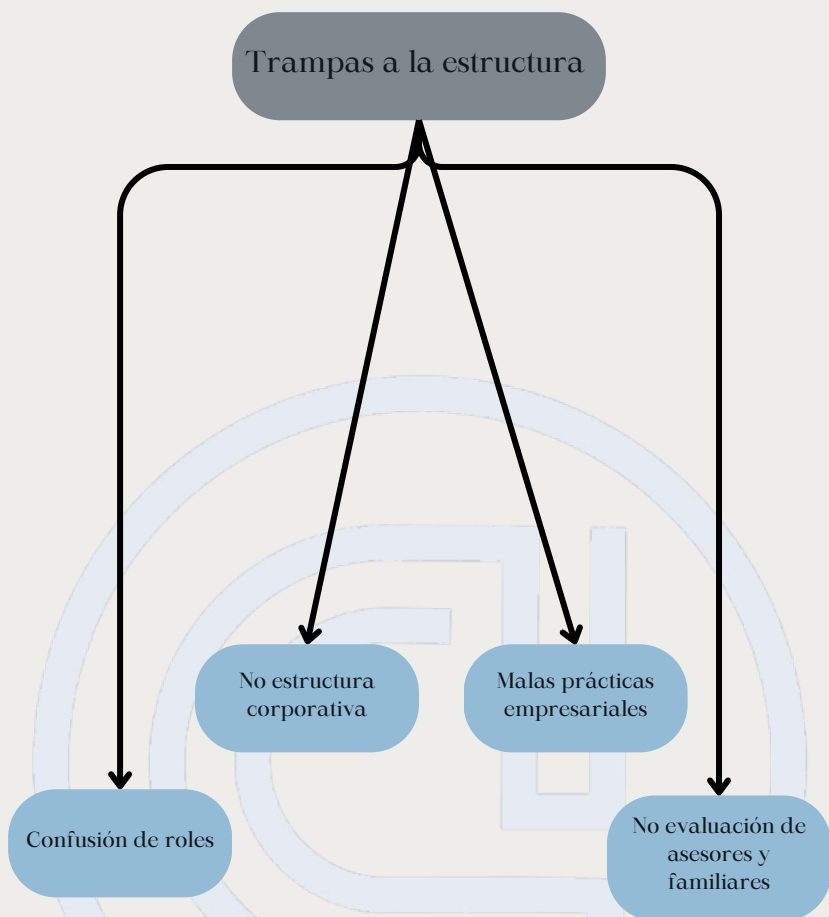
TRAMPAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

TRAMPAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Son malas prácticas que afectan la empresa, la familia o el patrimonio.

- Trampas a la estrategia familia
- Trampas a la gobernanza
- Trampas a la estructura





El ser humano se empeña en cometer los errores del pasado incluso cuando conoce su historia

Por favor indique en que trampas ha caído usted o su familia

Trampas estructura

Trampas de gobierno

Trampas de estrategia familiar

SER PARTE DE
UNA FAMILIA ES UN
TRABAJO EN PROGRESO,
IMPLICA COMPRENDER LA
DINÁMICA CAMBIANTE Y LA
NECESIDAD DE AJUSTES PARA
MEJORAR
CADA DÍA.



CORREA DAZA

& ASOCIADOS

LCORREA@CORREADAZA.COM

WWW.CORREADAZA.COM