

LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIA. CLAVES DE ÉXITO

Ponentes:

D. Juan Carlos Ayala. Doctor en Ciencias Empresariales, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja. Director de FEDRA (Family Firms Development Research Application) Consulting.

D. José Ignacio Castresana. Director de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de la Universidad de La Rioja, doctor en Ingeniería Industrial y Organización por la Universidad de Zaragoza, Master en Gestión de Recursos Humanos. FEDRA (Family Firms Development Research Application).

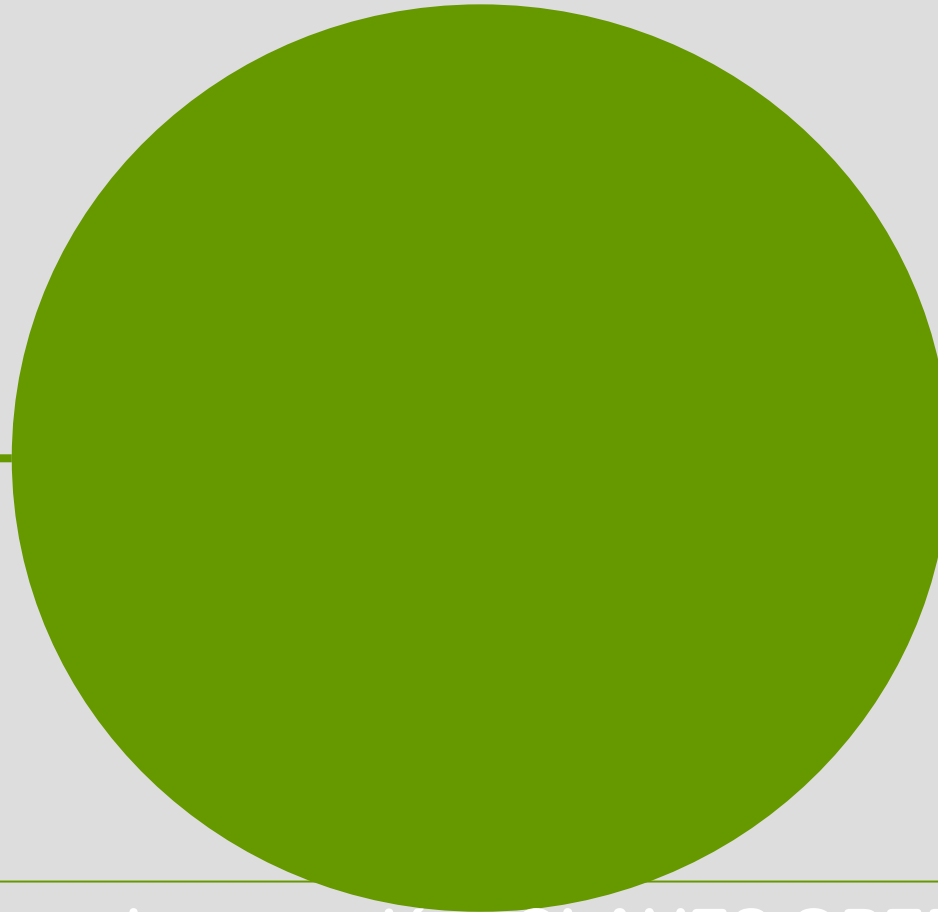
En colaboración con:

Bilbao, 6 de Mayo de 2011

LA SUCESIÓN ES UN CAMBIO

**¿CÓMO INSPIRAN EL CAMBIO LOS
GRANDES LÍDERES?**

CLAVES DEL ÉXITO



QUÉ hacer con la sucesión: CLAVES OPERATIVAS

CLAVES DEL ÉXITO



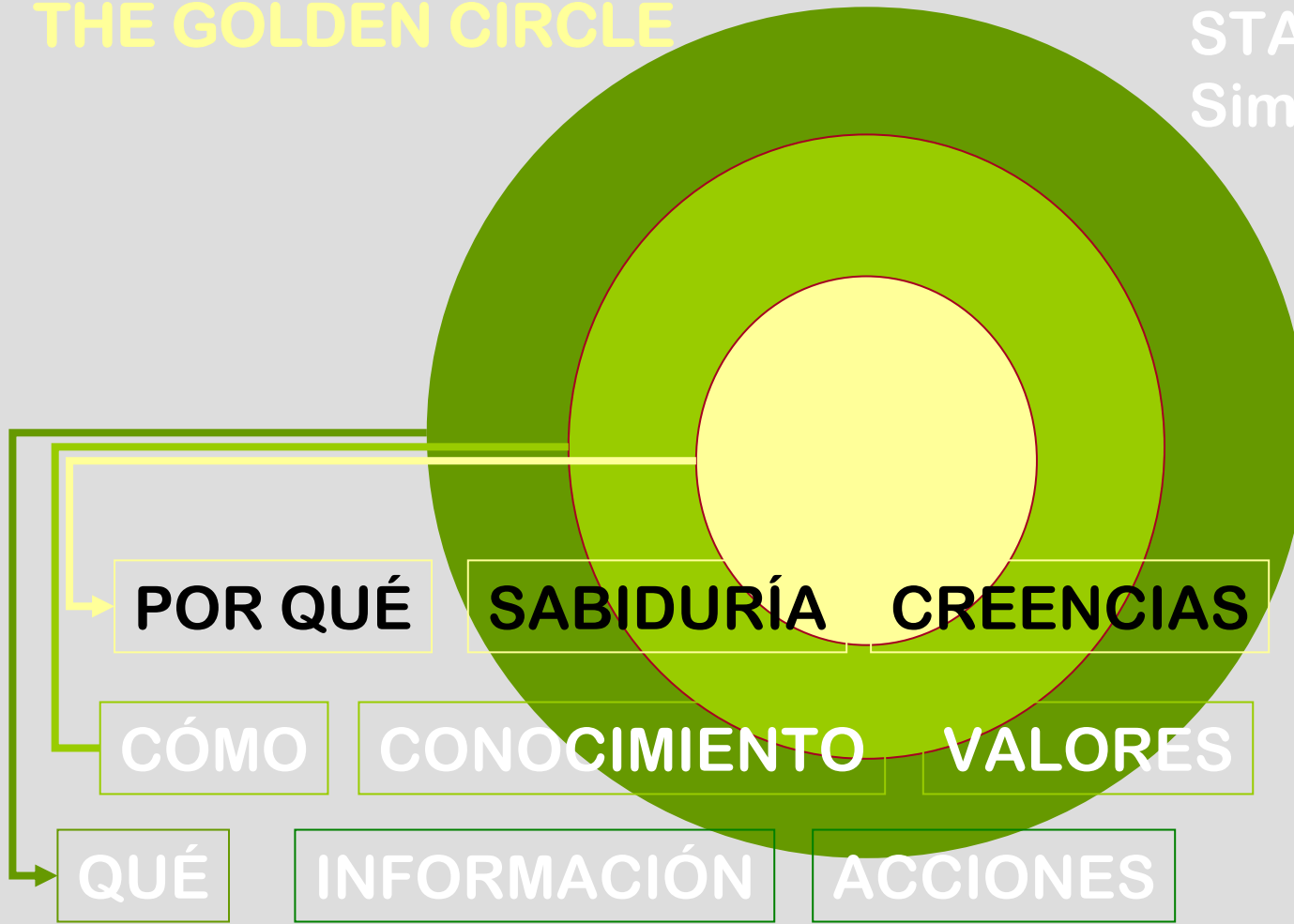
CLAVES DEL ÉXITO



CLAVES DEL ÉXITO

THE GOLDEN CIRCLE

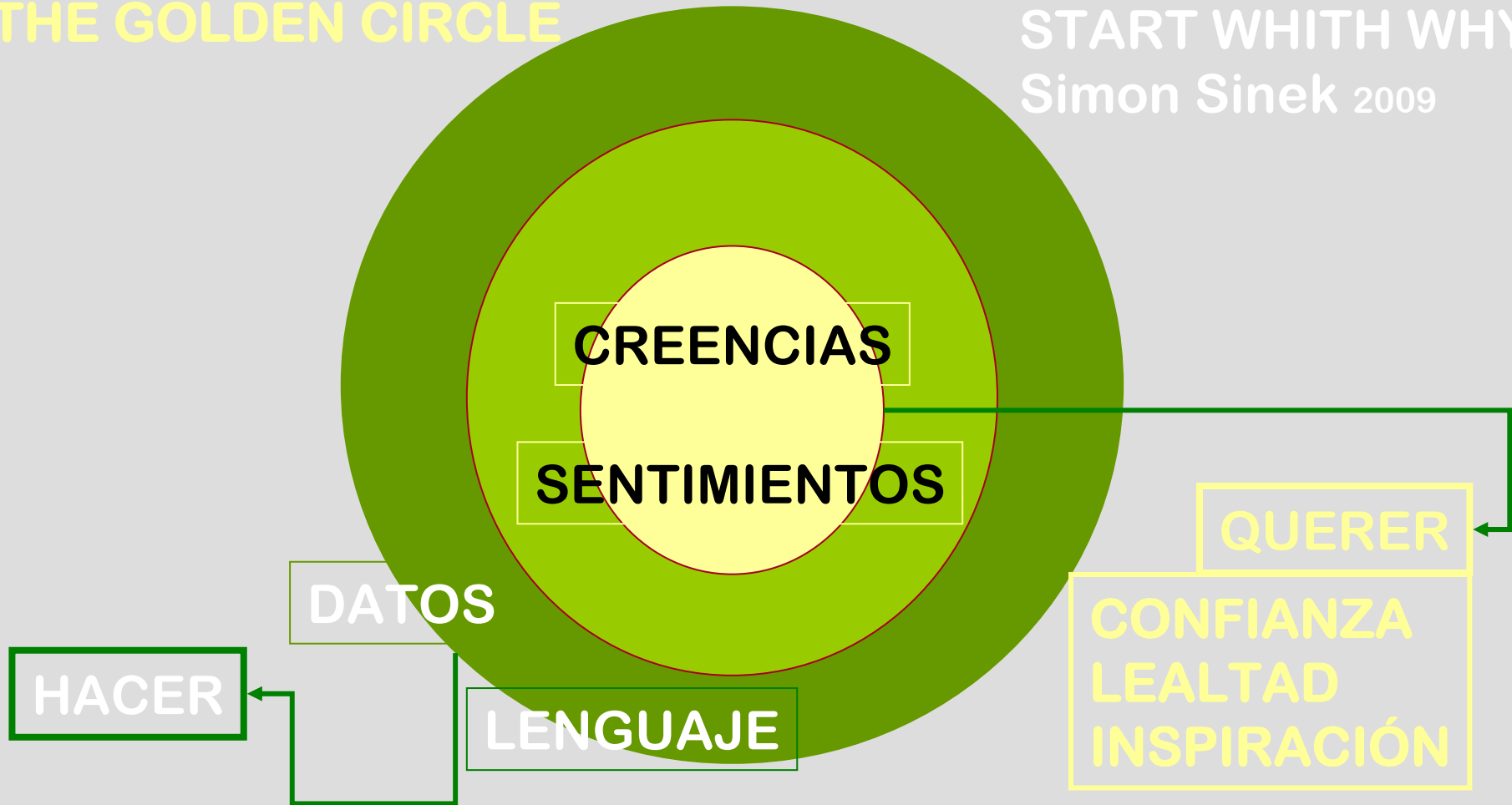
START WITH WHY
Simon Sinek 2009



CLAVES DEL ÉXITO

THE GOLDEN CIRCLE

START WITH WHY
Simon Sinek 2009





CLAVES ESTRATÉGICAS

CREENCIAS

EL LÍDER TIENE SUS VALORES

HISTORIA PERSONAL

LA EMPRESA TIENE SU CULTURA

HISTORIA COMÚN

IDENTIDAD CLARA

LA FAMILIA TIENE SU CULTURA

HISTORIA COMÚN

IDENTIDAD CLARA

TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

DIMENSIONES QUE DEFINEN MI EMPRESA FAMILIAR

DIRECCIÓN

FAMILIA PRIMERO VS NEGOCIO PRIMERO

PROPIEDAD

FAMILIA PRIMERO VS NEGOCIO PRIMERO

TRANSMISIÓN

FAMILIA PRIMERO VS INDIVIDUOS PRIMERO

TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

DIMENSIONES QUE DEFINEN MI EMPRESA FAMILIAR

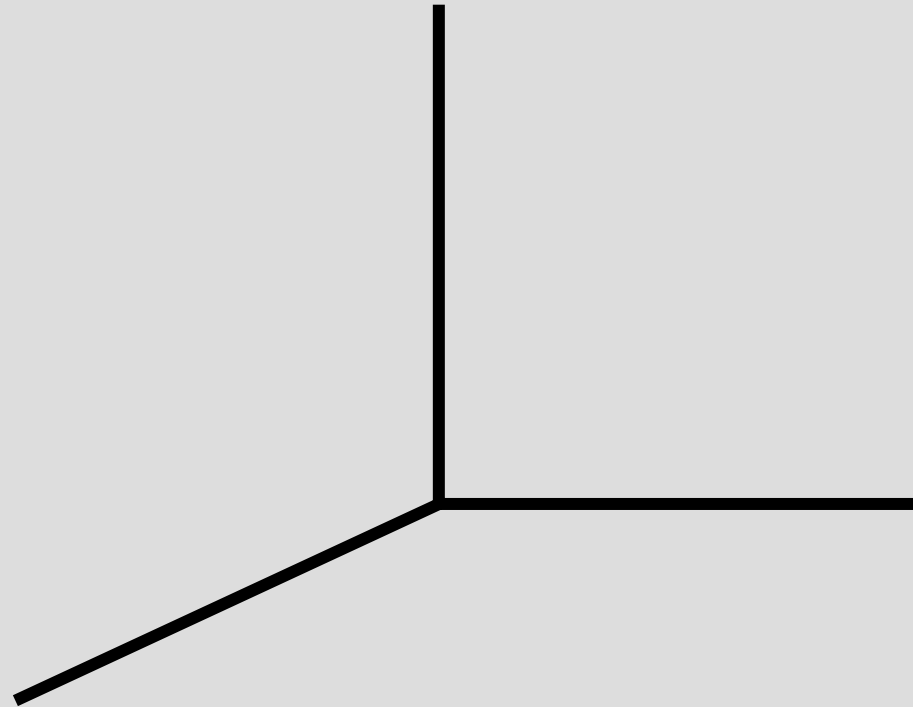
NEGOCIO		FAMILIA	
	DIRECCIÓN		
PROFESIONALES EXTERNOS	MIXTA	FAMILIA	
	PROPIEDAD		
ACCIONISTAS EXTERNOS	MAYORIA FAMILIAR	FAMILIA	
	TRANSMISIÓN		
INDIVIDUO	PATRIMONIO COLECTIVO	LEGADO	

TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

PROPIEDAD

DIRECCIÓN

TRANSMISIÓN



TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

DIMENSIONES QUE DEFINEN MI EMPRESA FAMILIAR

TIPOS DE EMPRESAS

TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

CREO QUE LA DIRECCIÓN DE MI EMPRESA

1. HA DE ESTAR EN MANOS DE LOS MEJORES PROFESIONALES POSIBLES PARA MI TIPO DE NEGOCIO AUNQUE NO SEAN MIEMBROS DE LA FAMILIA (**EXTERNOS**)
2. HA DE INCLUIR PROFESIONALES EXTERNOS PERO DEBE DAR PRIORIDAD A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA, SOBRETUDO EN LOS PUESTOS CLAVE (**MIXTA**)
3. HA DE SELECCIONARSE ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA Y SÓLO RECURRIR A PROFESIONALES EXTERNOS EN CASO DE NO ENCONTRAR CANDIDATOS DENTRO DE LA FAMILIA (**FAMILIA**)

TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

CREO QUE LA PROPIEDAD DE MI EMPRESA

1. HA DE INCLUIR A SOCIOS EXTERNOS A LA FAMILIA PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE EL NEGOCIO DE LA EMPRESA (**EXTERNOS**)
2. PUEDE INCLUIR SOCIOS EXTERNOS PERO LA MAYORIA DE JUNTA DE ACCIONISTAS DEBE PERMANECER EN MANOS DE LA FAMILIA (**MAYORIA**)
3. HA MANTENERSE DENTRO DE LA FAMILIA (**FAMILIA**)

TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

CREO QUE LA TRANSMISIÓN DE MI EMPRESA

1. DEBE PRIORIZAR LOS DESEOS Y DERECHOS DE LOS INDIVIDUOS DE LA FAMILIA (INDIVIDUO)
2. DEBE GESTIONARSE COMO UN PATRIMONIO COLECTIVO QUE SE GESTIONE SEGÚN LOS DESEOS DE LA MAYORIA DE LA FAMILIA (MAYORIA)
3. DEBE CONSIDERARSE COMO UN LEGADO PARA FUTURAS GENERACIONES DE LA FAMILIA, LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA DISFRUTAN EL USUFRUCTO PERO NO PUEDEN DESPRENDERSE DEL PATRIMONIO COMÚN (LEGADO)

TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

CREO QUE LA DIRECCIÓN DE MI EMPRESA

1. HA DE ESTAR EN MANOS DE LOS MEJORES PROFESIONALES POSIBLES PARA MI TIPO DE NEGOCIO AUNQUE NO SEAN MIEMBROS DE LA FAMILIA (**EXTERNOS**)
2. HA DE INCLUIR PROFESIONALES EXTERNOS PERO DEBE DAR PRIORIDAD A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA, SOBRETUDO EN LOS PUESTOS CLAVE (**MIXTA**)
3. HA DE SELECCIONARSE ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA Y SÓLO RECURRIR A PROFESIONALES EXTERNOS EN CASO DE NO ENCONTRAR CANDIDATOS DENTRO DE LA FAMILIA (**FAMILIA**)

CREO QUE LA PROPIEDAD DE MI EMPRESA

1. HA DE INCLUIR A SOCIOS EXTERNOS A LA FAMILIA PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE EL NEGOCIO DE LA EMPRESA (**EXTERNOS**)
2. PUEDE INCLUIR SOCIOS EXTERNOS PERO LA MAYORIA DE JUNTA DE ACCIONISTAS DEBE PERMANECER EN MANOS DE LA FAMILIA (**MAYORIA**)
3. HA MANTENERSE DENTRO DE LA FAMILIA (**FAMILIA**)

CREO QUE LA TRANSMISIÓN DE MI EMPRESA

1. DEBE PRIORIZAR LOS DESEOS Y DERECHOS DE LOS INDIVIDUOS DE LA FAMILIA (**INDIVIDUO**)
2. DEBE GESTIONARSE COMO UN PATRIMONIO COLECTIVO QUE SE GESTIONE SEGÚN LOS DESEOS DE LA MAYORIA DE LA FAMILIA (**MAYORIA**)
3. DEBE CONSIDERARSE COMO UN LEGADO PARA FUTURAS GENERACIONES DE LA FAMILIA, LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA DISFRUTAN EL USUFRUCTO PERO NO PUEDEN DESPRENDERSE DEL PATRIMONIO COMÚN (**LEGADO**)

TIPOLOGÍA DE EMPRESA FAMILIAR

PROPIEDAD	FAMILIA	DE PROPIEDAD FAMILIAR		FAMILIAR PURA
	MAYORÍA		MIXTA	
	ACCIONISTAS EXTERNOS	PROFESIONAL		DE DIRECCIÓN FAMILIAR
		PROFESIONALES EXTERNOS	MIXTA	FAMILIA
		DIRECCIÓN		

**MI TIPO DE EMPRESA FAMILIAR
CONDICIONA
EL DISEÑO DE LA SUCESIÓN**

**Y EL RESTO DE LAS DECISIONES
EMPRESARIALES IMPORTANTES
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO
INTERNACIONALIZACIÓN
FINANCIACIÓN**

...

COHERENCIA CULTURAL

VISIÓN DEL LÍDER

CULTURA DE LA FAMILIA

CULTURA DE LA EMPRESA

SI NO HAY COHERENCIA

HAY UN CONFLICTO CULTURAL

CONFLICTO CULTURAL

CLAVES ESTRATÉGICAS

IDENTIFICAR INDIVIDUOS CONFLICTIVOS
IDENTIFICAR FUENTES DE CONFLICTO
DELIMITAR EL CONFLICTO

POR QUÉ

**TRES BENEFICIOS PERSONALES
TRES BENEFICIOS PARA LA FAMILIA
TRES ACONTECIMIENTOS CLAVE EN LA HISTORIA DE LA EMPRESA
TRES ACONTECIMIENTOS CLAVE EN LA HISTORIA DE LA FAMILIA
UN PROBLEMA QUE NUNCA QUISIERA TENER
CÓMO SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA
CÓMO SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS EN LA FAMILIA
CUÁL ES LA IMAGEN DE LA EMPRESA
CUÁL ES LA IMAGEN DE LA FAMILIA**

¿POR QUÉ SOMOS UNA FAMILIA EMPRESARIA?



CÓMO ABORDAR EL PROCESO DE SUCESIÓN

**DIRECCIÓN
PROPIEDAD
TRANSMISIÓN**

DIRECCIÓN

FAMILIA

PRÍNCIPE HEREDERO

MIXTA

CONCURSO – OPOSICIÓN

PROFESIONALES EXTERNOS

HEAD HUNTER

PROPIEDAD

FAMILIA

¿QUIÉN ES FAMILIA?

MAYORÍA FAMILIAR

ALIANZAS

ACCIONISTAS EXTERNOS

BÚSQUEDA DE ACCIONISTAS

TRANSMISIÓN

LEGADO

DEFENDER EL PROINDIVISO

PATRIMONIO COLECTIVO

RIESGO SOPORTABLE

INDIVIDUO

HACER LOTES



¿QUÉ HACER EN EL PROCESO DE SUCESIÓN:

ÓRGANOS DE GOBIERNO

RITOS

DECISIONES

DIRECCIÓN

FAMILIA

MENTORES, RITOS DE PASO, APRENDIZAJE CONTINUO

MIXTA

PROTOCOLO, SÍMBOLOS, DECISIONES PUNTUALES

PROFESIONALES EXTERNOS

SELECCIÓN DE DIRECTIVOS

PROPIEDAD

FAMILIA

**AUTOFINANCIACIÓN, RITOS DE ENTRADA Y SALIDA, OPCIONES
PREFERENTES DE COMPRA**

MAYORIA FAMILIAR

CONTROL DE LA JUNTA, SELECCIÓN DE REPRESENTANTE S DE LA FAMILIA

ACCIONAS EXTERNOS

GESTIÓN EN EL MERCADO DE VALORES, COMUNICACIÓN A LA FAMILIA

TRANSMISIÓN

LEGADO

PROTOCOLO LEGAL, RITOS DE IDENTIDAD Y REFUERZO DE LA FAMILIA

PATRIMONIO COLECTIVO

VALORES COMUNES, RITOS DE INTEGRACIÓN, CONSEJO DE FAMILIA

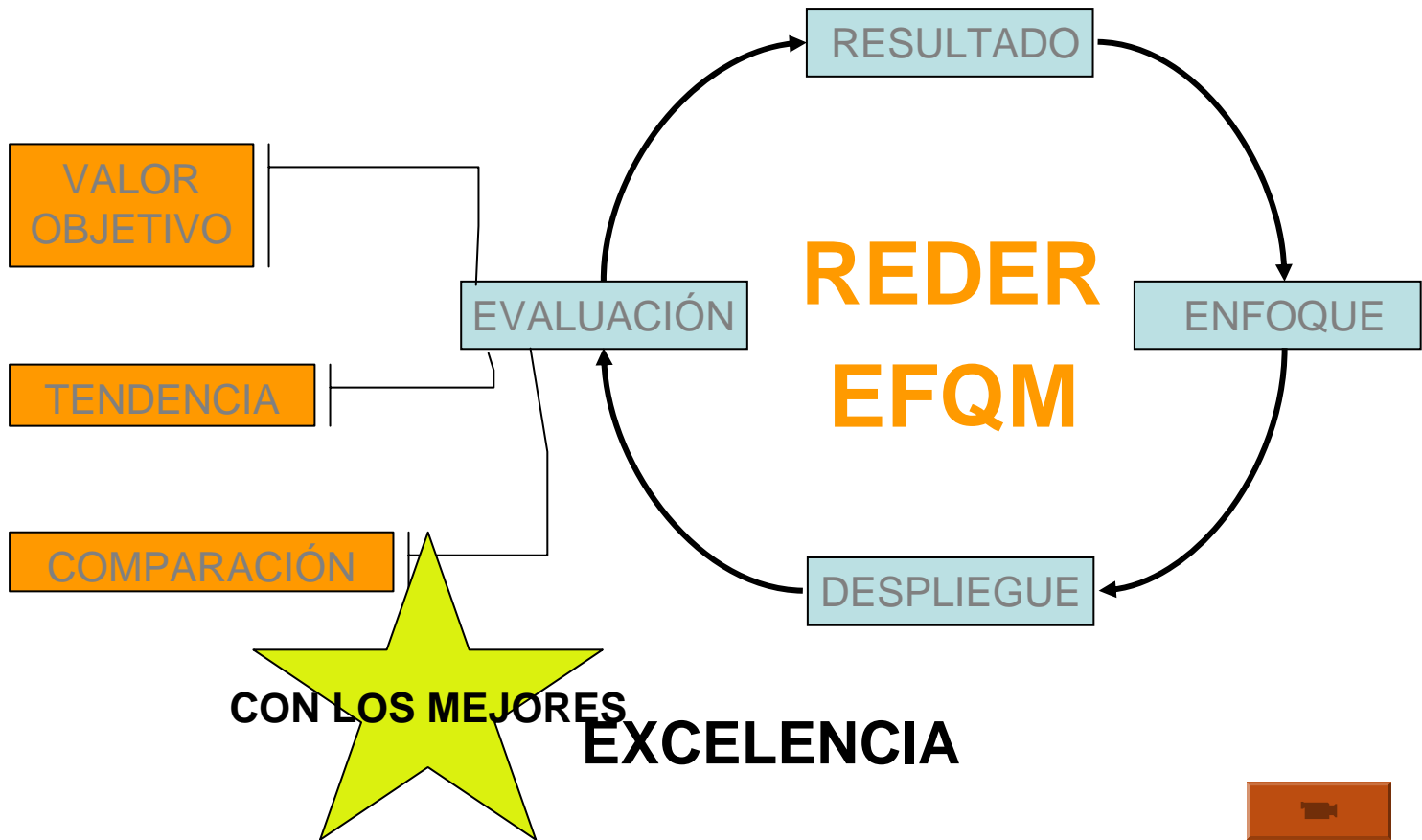
INDIVIDUO

ENCONTRAR MERCADO PARA LAS PARTICIPACIONES, CAMBIO DE FORMA SOCIETARIA, JUNTA DE ACCIONISTAS

¿PARA QUÉ? BENEFICIOS ESPERADOS

**JERARQUIZAR
REDER**





LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. CLAVES DEL ÉXITO

juan-carlos.ayala@unirioja.es

jignacio.castresana@unirioja.es

catedra.empresa-familiar@ehu.es