

PROSUCES NORTE

 C/ Errebitarte nº7, Ofic.17
48.930 Getxo (Vizcaya)
ESPAÑA

 +34 688 73 21 40

manuel.baldelana@prosuces.com

PROSUCES

Oficinas Centrales

 Calle Camilo Jose Cela, 4
Las Rozas de Madrid (Madrid)
ESPAÑA

 +34 639 021 456

administracion@prosuces.com

PROSUCES PORTUGAL

 Rua Raimundo Macedo, nº 4
1º andar, gab.13
4025 – 470 PORTO
PORTUGAL

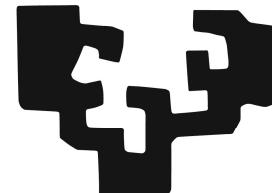
 +351 912 386 809

manuel.baldelana@prosuces.com

EL FUTURO DE LA EMPRESA FAMILIAR

PRESENTACIÓN EXCLUSIVA PARA

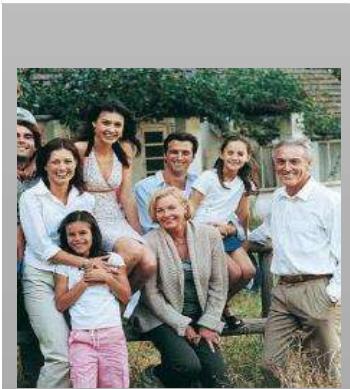
eman ta zabal zazu



UPV EHU

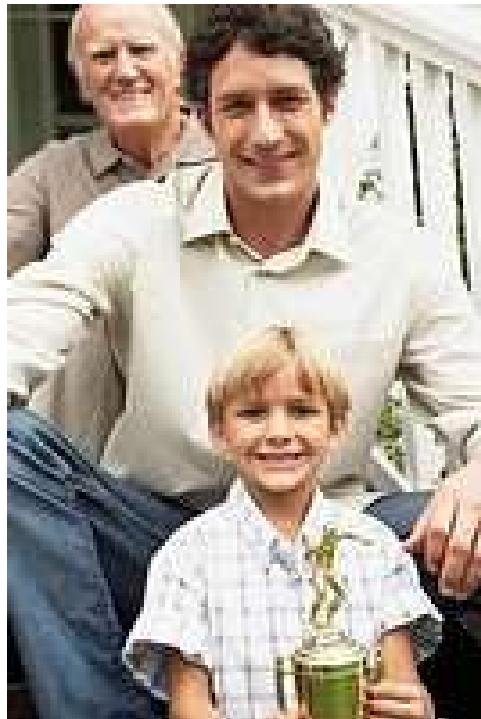
Bilbao, 11 de marzo de 2024

Más de **20** AÑOS DE EXPERIENCIA
HACEN LA DIFERENCIA



ÍNDICE:

- **El futuro de la empresa familiar**
- **La instauración de medidas de prevención para evitar conflictos en la empresa familia.**
- **Análisis de las ventajas e inconvenientes de priorizar el negocio frente a intereses familiares y fortalecer la profesionalización con los diferentes órganos de gobierno en la empresa y en la familia**
- **Planificación del relevo generacional para garantizar la continuidad de la empresa familiar**
- **La importancia de analizar una familia empresaria el plan de futuro de la empresa familiar y el sueño compartido**
- **Conclusiones**



DE CADA 100 EMPRESAS FAMILIARES QUE SE FUNDAN

- **50% DESAPARECE EN EL TRÁNSITO DE LA 1^a A LA 2^a GENERACIÓN (De Fundador a los Hijos)**
- **15 DE CADA 100 SOBREVIVEN A LA 2^a GENERACIÓN (De Hijos a Primos)**
- **MENOS DEL 5% SOBREPASA LA TERCERA GENERACIÓN (De Primos a Primos Segundos).**
- **LAS EMPRESAS FAMILIARES ORGANIZADAS Y UNIDADES CONSIGUEN LA TRANSICIÓN GENERACIONAL CON UN GRAN EXITO**

CONOCEMOS QUE: Los problemas que existen en el Proceso de Sucesión y especialmente en el periodo de convivencia entre dos generaciones diferentes son sin duda uno de los factores que más influyen en la importantísima mortandad de la Empresa Familiar.

Plan de futuro y sueño compartido en la empresa familiar

- Grandes corporaciones conocidas alrededor del mundo, pequeñas y medianas empresas y modelos de negocio y de gestión de lo más diversos. Las empresas familiares, en las que la mayoría del capital está en manos de la familia y cuyos miembros están involucrados en la toma de decisiones estratégicas, son uno de los grandes pilares del tejido económico nacional.
- Según el Instituto de Empresa Familiar, en España el 89% de las empresas privadas son familiares, generan el 67% del empleo privado y aportan el 57% del PIB del sector
- Las casuísticas y la forma de organizar el negocio y el patrimonio pueden variar, pero hay un factor común que las une a todas: la familia. No podemos olvidar que detrás de cada empresa, de cada estructura patrimonial y de cada decisión de inversión o desinversión hay una familia, con el fuerte componente emocional que eso conlleva y con los distintos intereses, inquietudes y propósitos personales de cada miembro.

La instauración de medidas de prevención para evitar conflictos en la empresa familia.

- Las medidas de prevención es muy importante prepararlo desde el punto de vista de la gestión de la empresa familiar, la propiedad, planificación testamentaria y fiscal.
- La **Comunicación** se desarrolla con fluidez.
- Los miembros de la Familia **saben ceder** para llegar a un consenso.
- El **respeto** es una cualidad fundamental.
- La Familia en su conjunto está comprometida con el éxito del negocio.
- Existe un fuerte sentido de la **responsabilidad** respecto al trabajo, los profesionales y la calidad de los productos.



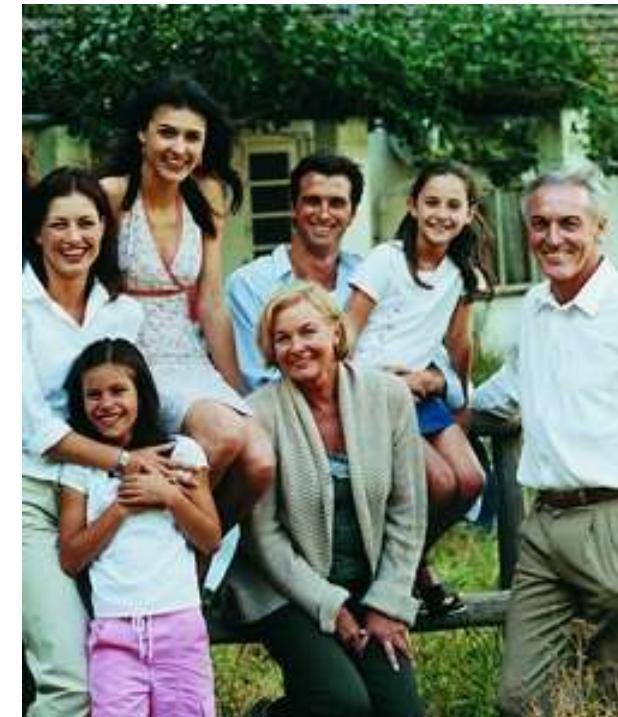
La instauración de medidas de prevención para evitar conflictos en la empresa familia.

- La Familia ha aprendido a elegir profesionalmente en bien de la empresa y a saber aceptar el mando de los elegidos.
- Se tiene conciencia de la necesidad de separar los problemas de la familia y del negocio.
- El cariño y la ética en los negocios existe siempre.
- En las decisiones empresariales que afecten a la familia es necesario anteponer la empresa en sus justos términos.
- La formación y el conocimiento como actitud constante.



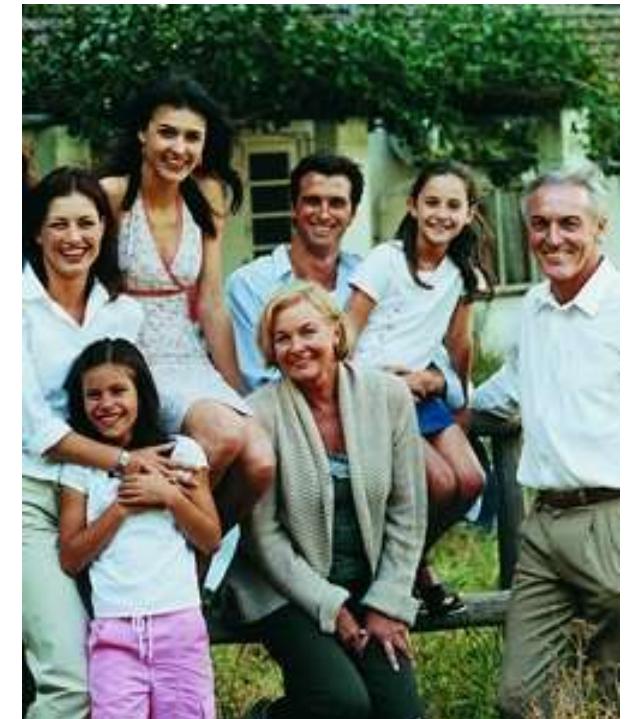
Ventajas e inconvenientes

- En estas dos últimas décadas la empresa familiar ha hecho un extraordinario esfuerzo para **profesionalizar la gestión** de la empresa así como, también, la profesionalización de las familias empresarias.
- Esta transformación estratégica y organizativa ha coincidido además con un **importante relevo generacional en las empresas familiares** así como una profunda transformación de las propias familias empresarias.
- Así, en esta última década se ha resaltado la necesidad de que la empresa familiar **gestione adecuadamente los aspectos familiares de la empresa** (sucesión, incorporación de familiares a la empresa, relaciones entre los familiares que trabajan en la empresa y los que no lo hacen, gobierno familiar y corporativo, protocolo familiar). Todo ello ha contribuido a mejorar sensiblemente la imagen y el posicionamiento competitivo de la empresa familiar



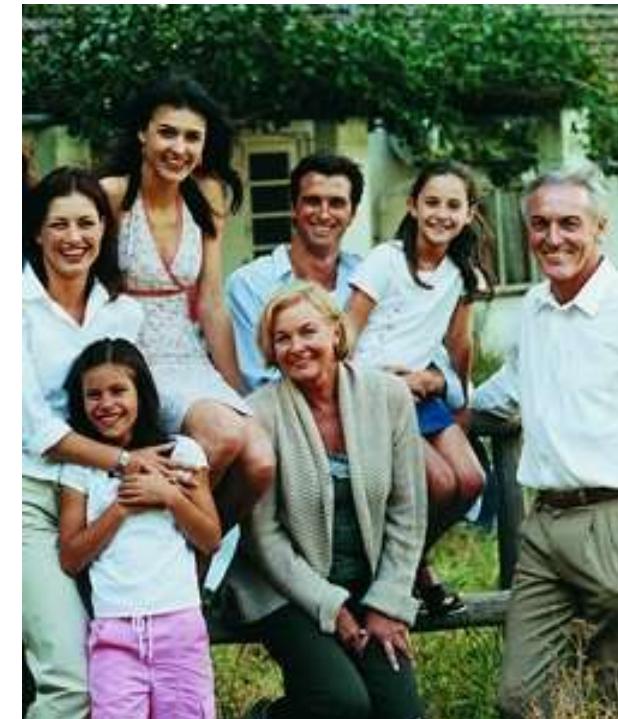
Ventajas e inconvenientes

- Analizando en profundidad cada uno de los focos estratégicos en torno a los que se **debería construir el Plan Estratégico para mitigar los efectos económicos negativos en la empresa familiar, anticipándose y atacando las debilidades que se han aflorado y resolviendo los riesgos a corto plazo**, empleando el **Consejo de Administración** como instrumento de análisis, resolución y ejecución de las medidas a tomar.



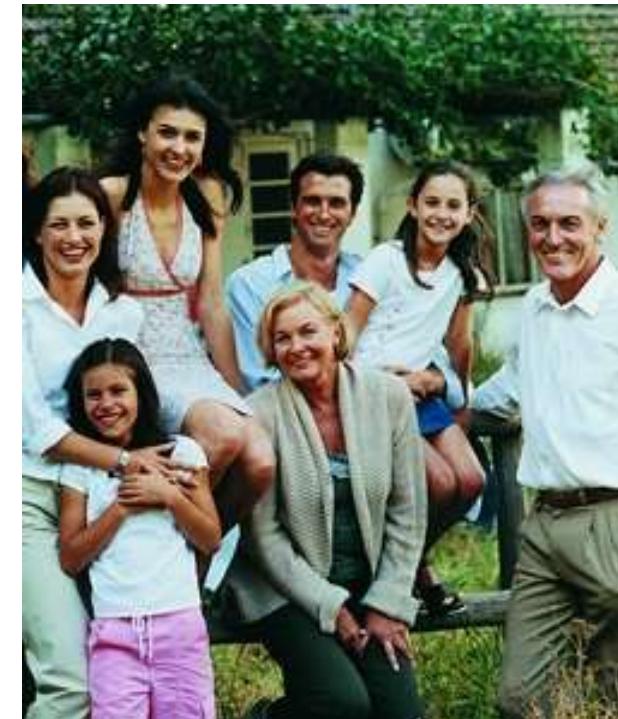
Ventajas e inconvenientes

- Las empresas familiares presentan **múltiples ventajas** competitivas respecto a las empresas no familiares: desde su mayor rentabilidad, su orientación a la calidad del servicio al cliente, su menor coste de financiación gracias a no repartir dividendos, la mayor motivación y compromiso de su personal, o la transmisión familiar de su know-how.
- La continuidad de la empresa familiar está relacionada con un conjunto de buenas prácticas que contribuyen a reducir los riesgos que tiene toda empresa.
- En especial, hay cinco aspectos que son los más relevantes y críticos de este tipo de empresas. Estos cinco aspectos están relacionados **con el negocio, la gestión, la propiedad, la familia, y el liderazgo**.



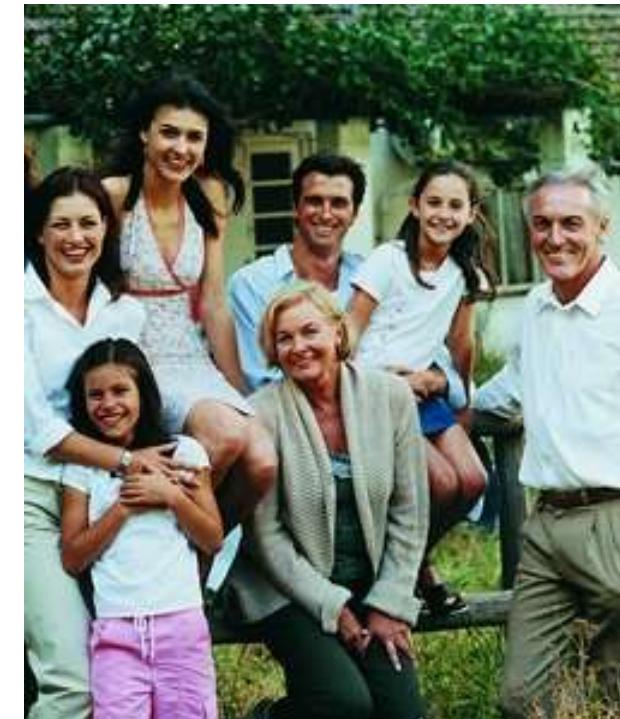
Ventajas e inconvenientes

- **En primer lugar**, en cuanto al negocio, es fundamental promover una actitud estratégica, proactiva y emprendedora hacia la internacionalización de los mercados, la innovación y desarrollo de nuevos productos, y la incorporación y la mejora de nuevos procesos productivos. Sin embargo, muchas empresas familiares tienen graves dificultades para mantener su rentabilidad de forma sostenida en el largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para afrontar la internacionalización, la incorporación de nuevas tecnologías y la renovación de sus productos así como, posiblemente, a la pérdida del espíritu emprendedor y el acomodamiento que se produce a medida que se retrasa la incorporación de la siguiente generación.



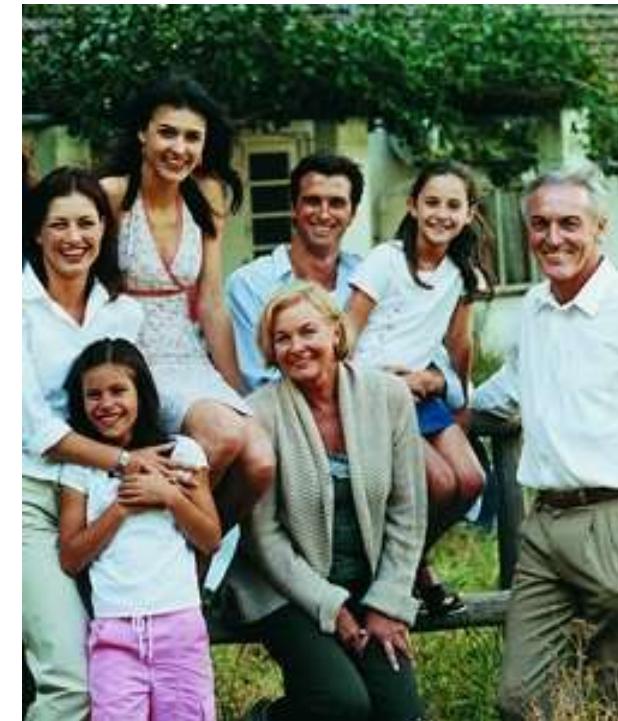
Ventajas e inconvenientes

- **En segundo lugar**, en cuanto a la gestión, es fundamental la profesionalización de las personas que trabajan en la empresa así como la profesionalización de los sistemas de dirección (plan estratégico, sistema de control, sistema de retribución, ...).
- **En tercer lugar**, en cuanto a la propiedad, la empresa familiar necesita una estabilidad societaria que se consigue gracias a la confianza entre los socios y a la existencia de un proyecto compartido.
- **En cuarto lugar**, en cuanto a la familia empresaria, es fundamental lograr la unidad familiar a través de unas relaciones familiares armoniosas, una comunicación fluida así como unas normas compartidas de comportamiento respecto a la empresa.
- **En quinto lugar**, en cuanto al relevo generacional, es fundamental planificar con antelación la incorporación de la siguiente generación así como la elección del sucesor



Ventajas e inconvenientes

- Desde pequeños vivimos en una sociedad que valora el éxito y cuestiona el fracaso, que premia el acierto y penaliza el error. No obstante, la paradoja es que la única manera de aprender es seguir equivocándonos y corrigiendo los errores. Pero la cultura occidental, al sobrevalorar el éxito, no fomenta la asunción de riesgos ni el lento, necesario y exigente aprendizaje.
- El error provoca temor a tomar decisiones, miedo a arriesgarnos. Si no decidimos, no fallamos. Y si no fallamos, no nos podemos hacer reproches ni nos sentiremos culpables. Pero al evitar los errores renunciamos a aprender, a arriesgarnos



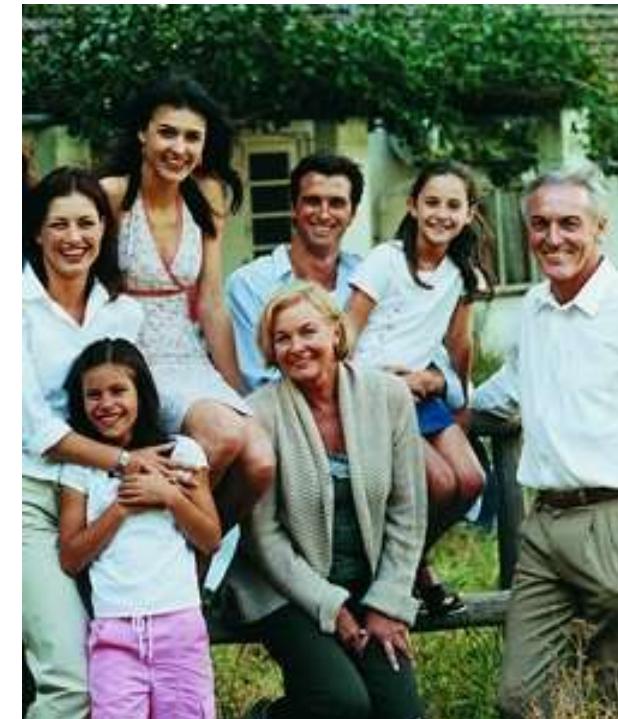
Ventas e inconvenientes

- La única tragedia consiste en no aprender de los errores. Para que esto no ocurra, en vez de perder tiempo y energía buscando culpables debemos reflexionar sobre tres simples cuestiones:

¿cómo ha podido producirse el error?,
¿qué hemos aprendido del error que hemos cometido?, y
¿cómo lo haremos para que no se vuelva a repetir?".

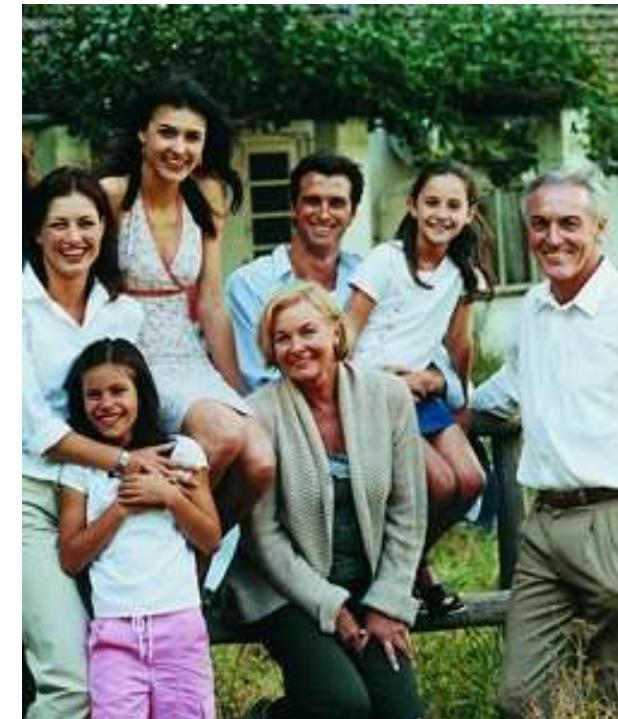
¿Por qué fracasan las empresas?

- Cuando vivimos el fracaso, experimentamos un malestar que amenaza nuestra autoestima. Entonces reaccionamos de dos formas. Una estrategia se orienta hacia el problema, intentando aceptar el fracaso y analizarlo para no repetirlo. La segunda estrategia intenta negar el fracaso, reinterpreta el acontecimiento y busca las razones externas para justificarse.



Ventas e inconvenientes

- Las grandes equivocaciones en las empresas no se dan tanto por falta de capacidad de sus ejecutivos sino por una mala percepción de la realidad. Los grandes fracasos no se dan de un día para otro; son el resultado de errores pequeños, que no se perciben, pero que al final desatan una gran catástrofe. Una de las causas de esto es la tendencia de muchas empresas a creer que no hay nada mejor en su sector. Estas empresas están tan convencidas de sí mismas y de su liderazgo, que no identifican innovaciones tecnológicas, competidores nuevos y amenazas del mercado. Este es el secreto para conseguir un profundo fracaso.

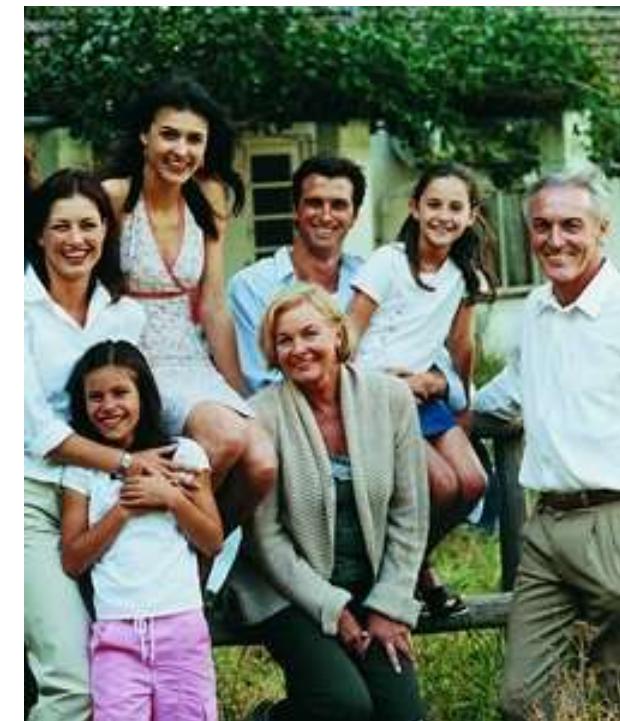


Ventas e inconvenientes

Chupa-Chups fue uno de los casos más espectaculares de éxito de las empresas familiares españolas que se crearon durante la década de los 50 y a principios de los años 60 logrando un reconocido prestigio internacional.

Varias décadas después y tras varios años de pérdida progresiva de ventas y beneficios, el Grupo Chupa-Chups se vendió por 400 millones de euros a un grupo familiar italiano, Perfetti Van Melle, controlado por los hermanos Augusto y Giorgio Perfetti.

Aunque este grupo familiar sigue manteniendo una cartera diversificada de negocios que comparten los cinco hijos de los fundadores, la venta de Chupa-Chups es un ejemplo de la dificultad que supone la realización del relevo generacional y el mantenimiento de la continuidad.



Planificación del relevo generacional

La planificación del relevo generacional es un conjunto de actuaciones que tienen lugar en una Empresa Familiar durante un **PERIODO DE TIEMPO** (a ser posible programado), realizadas bajo el **CONTROL DEL SUCEDIDO** y que permiten el relevo del líder empresarial por el **SUCESOR PREPARADO** para poder asumir el cambio y que habitualmente es un miembro de la Familia, pero lo importante es preparar a los familiares como “socios responsables” con la finalidad de conseguir una gestión profesionalizada ya sea liderada por un familiar o un profesional ajeno a la familia, pero consensuado y apoyado por los miembros.



Planificación del relevo generacional

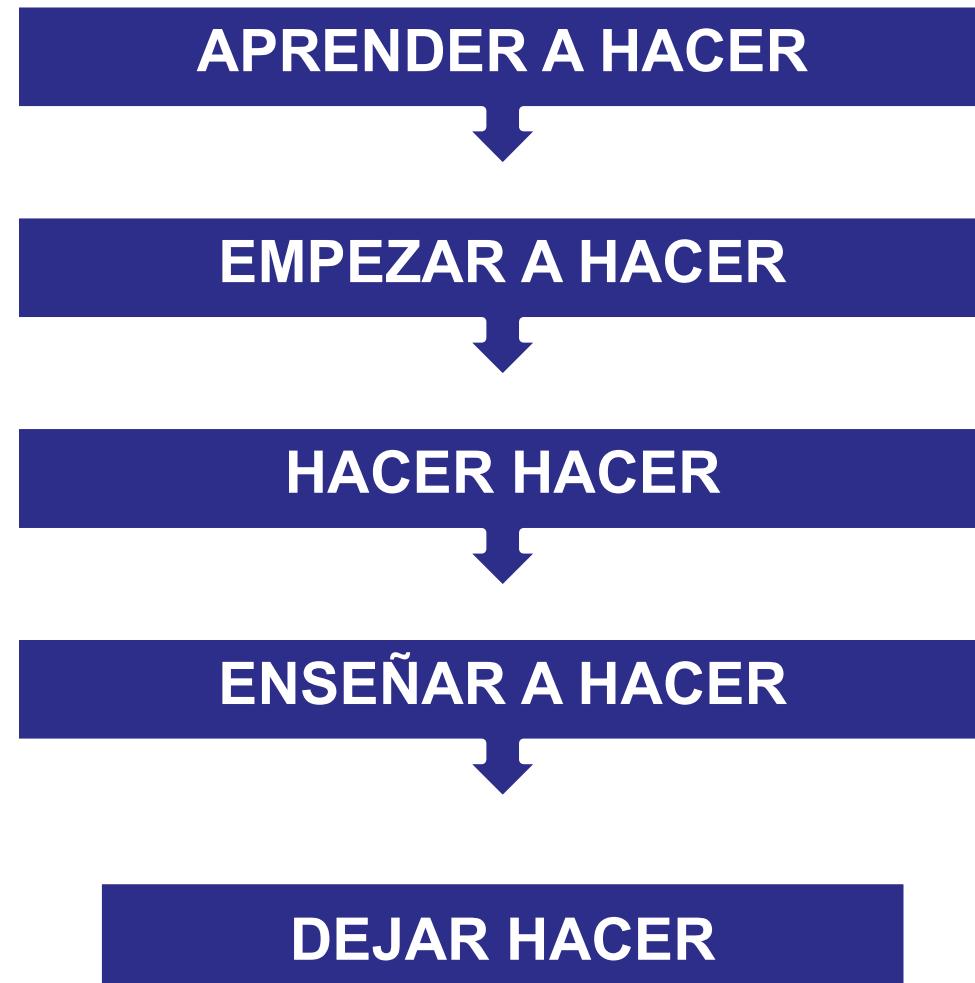
Parece que es imprescindible reconocer algunos aspectos sin los cuales no es posible desarrollarlo con éxito, y que concretamente, son los siguientes:

- a) La sucesión no es cambiar una persona por otra, es un proceso (requiere previsión y tiempo)
- b) Implantar un liderazgo después de otro, es algo verdaderamente complicado, tanto por la aceptación de los equipos, como por los cambios (evoluciones) que es necesario realizar.



- c) Para el sucedido, lo que traspasa es su “**hijo económico**”, es decir, algo que muchas veces es la principal razón de su vida.
- d) Cuando a un empresario le toca realizar la sucesión, al tener ya una determinada edad, es **menos proclive a los cambios**. Además, en ese momento y como no tiene experiencia en el proceso sucesorio, le resulta **extremadamente difícil realizar las modificaciones / evoluciones en la empresa** para que ésta sea dirigida por el sucesor y de las que dependerá su continuidad.





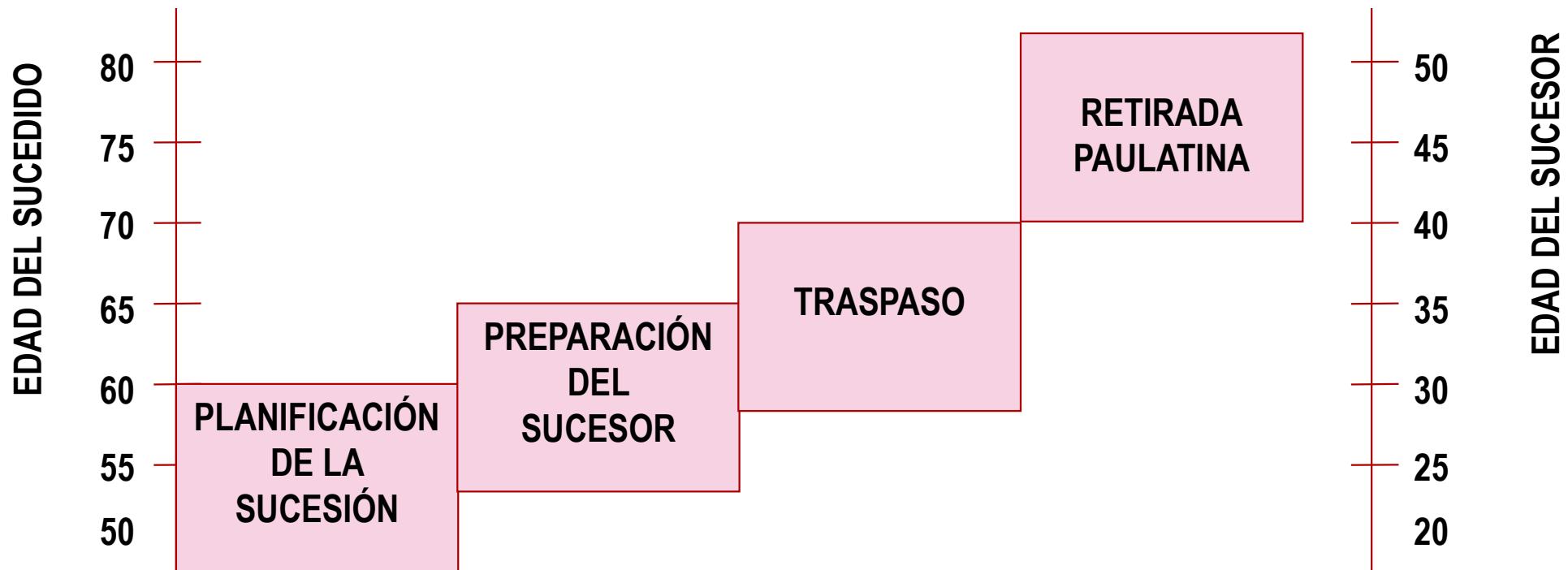
¿CUÁNDΟ COMIENZA?

- Cuando el líder empresarial da más importancia a la continuidad de la empresa que a sí mismo, y por tanto, como sabe qué va a ocurrir, prepara el proceso e interviene activamente, cambiando su papel de **ACTOR** por el de **TUTOR**.
- Cuando el sucedido actúa con generosidad, profesionalidad y visión de futuro.
- Cuando además y en base a su experiencia y al conocimiento que tiene de la Familia sabe anteponer los intereses de la Empresa a cualquier otros **en sus justos términos**.



LAS FASES DE UN PROCESO DE SUCESIÓN

Hemos aprendido que la sucesión es un proceso largo (mínimo cinco años) y que depende mucho de si existe un sucesor claro en la siguiente generación por conocimientos y liderazgo.



RESUMEN DE LAS



IDEAS CLAVE

Por tanto NO buscamos esto ...



Pero SI buscamos esto ...



Y esto ...



Tal vez papá sabía algo que nosotros no ...

Y esto ...



EMPRESA SANA

FAMILIA UNIDA

CONTINUIDAD GENERACIONAL

PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO

Plan de futuro y sueño compartido en la empresa familiar

- Grandes corporaciones conocidas alrededor del mundo, pequeñas y medianas empresas y modelos de negocio y de gestión de lo más diversos. Las empresas familiares, en las que la mayoría del capital está en manos de la familia y cuyos miembros están involucrados en la toma de decisiones estratégicas, son uno de los grandes pilares del tejido económico nacional.
- Según el Instituto de Empresa Familiar, en España el 89% de las empresas privadas son familiares, generan el 67% del empleo privado y aportan el 57% del PIB del sector
- Las casuísticas y la forma de organizar el negocio y el patrimonio pueden variar, pero hay un factor común que las une a todas: la familia. No podemos olvidar que detrás de cada empresa, de cada estructura patrimonial y de cada decisión de inversión o desinversión hay una familia, con el fuerte componente emocional que eso conlleva y con los distintos intereses, inquietudes y propósitos personales de cada miembro.

Plan de futuro y sueño compartido en la empresa familiar

El **plan estratégico familiar** es la consecuencia de un proceso de reflexión de la familia empresaria para definir su futuro **escenario de continuidad**.

La familia empresaria es un grupo de individuos con vínculos de sangre o políticos y un legado emocional y económico en común. Por **empresa familiar** entendemos la conjunción de tres sistemas: familia empresaria , empresa y propiedad orientados a materializar objetivos comunes y cuyas interrelaciones condicionan la orientación estratégica de la misma

El fin de la empresa familiar vendrá condicionado por las voluntades individuales (los “Yo”) y colectivas de la familia empresaria.

AUTO DIAGNOSIS: DAFO Y CAME

ANÁLISIS CAME

El análisis CAME (Corrigir, Afrontar, Mantener y Explorar) nos ayuda a resolver los puntos analizados en el matriz del DAFO de la empresa.

El CAME nos ayuda a:

- ✓ Corregir las Debilidades
- ✓ Afrontar las Amenazas
- ✓ Mantener las Fortalezas
- ✓ Explotar las Oportunidades

ANALISIS CAME- DEFINICION DE ESTRATEGIAS			
Análisis Interno	Análisis Externo		
		Amenazas	Oportunidades
	Fortaleza	Estrategia Defensiva	Estrategia Ofensiva
	Debilidades	Estrategia de Supervivencia	Estrategia Reorientativa

Cada estrategia esta dirigida a un análisis concreto:

- ✓ Estrategias defensivas se utilizan para Amenazas y Fortalezas.
- ✓ Estrategias ofensivas se utilizan para Fortalezas y Oportunidades.
- ✓ Estrategia de supervivencia se utilizan para Debilidades y Amenazas.
- ✓ Estrategias reorientativas se utilizan para Debilidades y Oportunidades.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La empresa tiene que tener perfectamente definidos sus objetivos estratégicos, pueden ser cualitativos y cuantitativos, pero siempre cumpliendo las siguientes características (llamado SMART):

- S** (Specific): Específico, concreto y estar convenientemente detallado.
- M** (Measurable): Medible para identificar el seguimiento y las acciones correctivas.
- A** (Achievable): Alcanzable; en caso contrario, no tiene sentido.
- R** (Result-oriented): Orientado a Resultados, siempre visualizándolos.
- T** (Time-limited): En Tiempo; debe contar con una fecha límite de logro definida.

Ejemplos de objetivos Cuantitativos

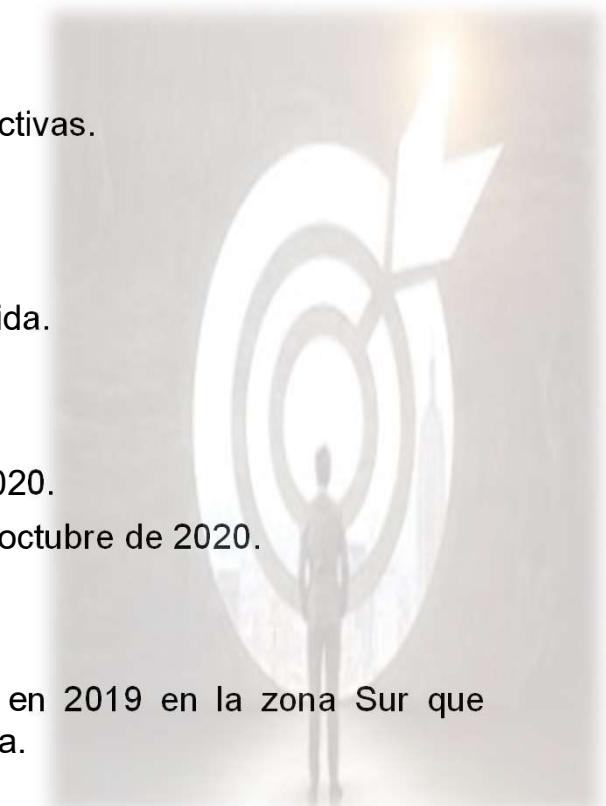
Lograr incrementar la cartera de clientes de la zona sur en un 20% para junio del 2020.

Establecer una adquisición de la competencia de 5 millones de VN antes del 31 de octubre de 2020.

Ejemplos de objetivos Cualitativos

Formación del equipo de ventas en técnicas de marketing online XV6.

Estudio de la evolución de la tipología de los productos vendidos en 2019 en la zona Sur que permita generar oportunidad estrategia en zonas con menos incidencia.



Plan estratégico de futuro



Definición:

Acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los **miembros de una familia propietaria y la empresa familiar**, de forma que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas.



Finalidad:

De lo que se trata es que la familia y empresa establezcan **objetivos comunes** que les permitan tomar **decisiones en conjunto**.

Para ello es necesario que exista una **sinergia entre la familia y la empresa familiar**, evitando que la familia llegue a convertirse en un obstáculo para el desarrollo empresarial.

De esta forma se consigue disponer de un marco de referencia donde **los esfuerzos de la familia y de la empresa pueden servir a objetivos comunes**.



Algunos contenidos importantes del Protocolo Familiar

- Vías de acceso a la empresa de los miembros de la familia: requisitos de formación capacidades, remuneración, etc.
- Política de retribución de accionistas gestores y de directivos clave.
- Mecanismos de toma de decisiones.
- Acuerdos sobre la valoración y la compra-venta de acciones entre miembros de la Familia.
- Estructuración de los dividendos vs inversiones en el grupo.



Algunos contenidos importantes del Protocolo Familiar

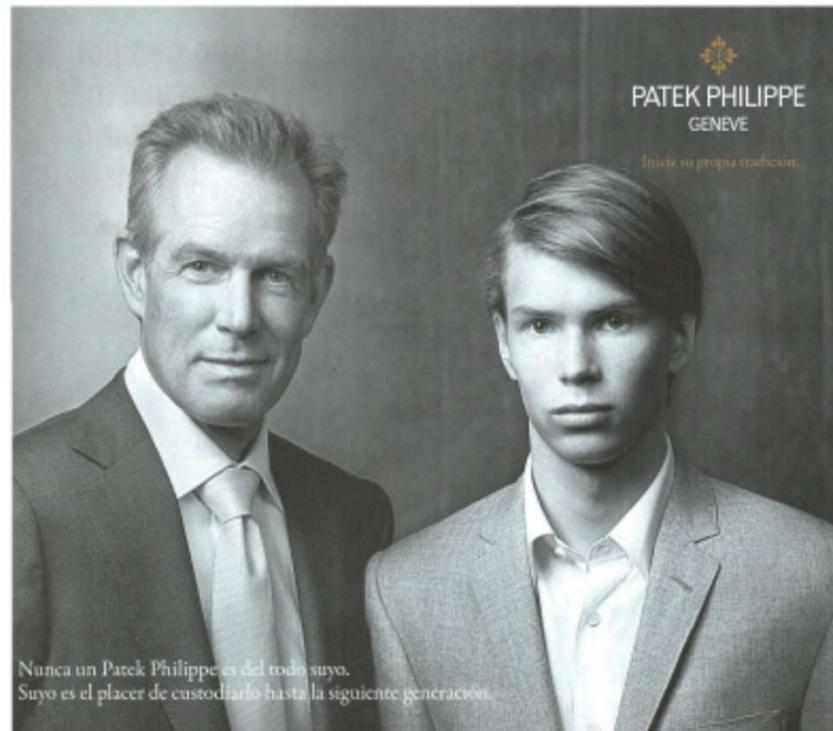
- Transmisión de acciones (mortis causa o inter vivos).
- Aseguramiento económico de las generaciones que se jubilan.
- Regímenes económicos del matrimonio.
- Compromisos testamentarios.
- Etc.



EL TRABAJO EN LA EMPRESA FAMILIAR ES UN COMPROMISO DE VIDA QUE REQUIERE UNA GRAN MOTIVACIÓN



Aunque sean los accionistas de la Empresa Familiar NUNCA la Empresa es del todo suya. Suyo es el placer de CUSTODIARLA y ENGRANDECERLA hasta la siguiente Generación.





www.prosuces.com

Copyright PROSUCES,S.L. Prohibida su reproducción total o parcial.