



EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

**ASPECTOS CRITICOS A LA LUZ DE LA
EXPERIENCIA**

**CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR
28 DE FEBRERO 2007**

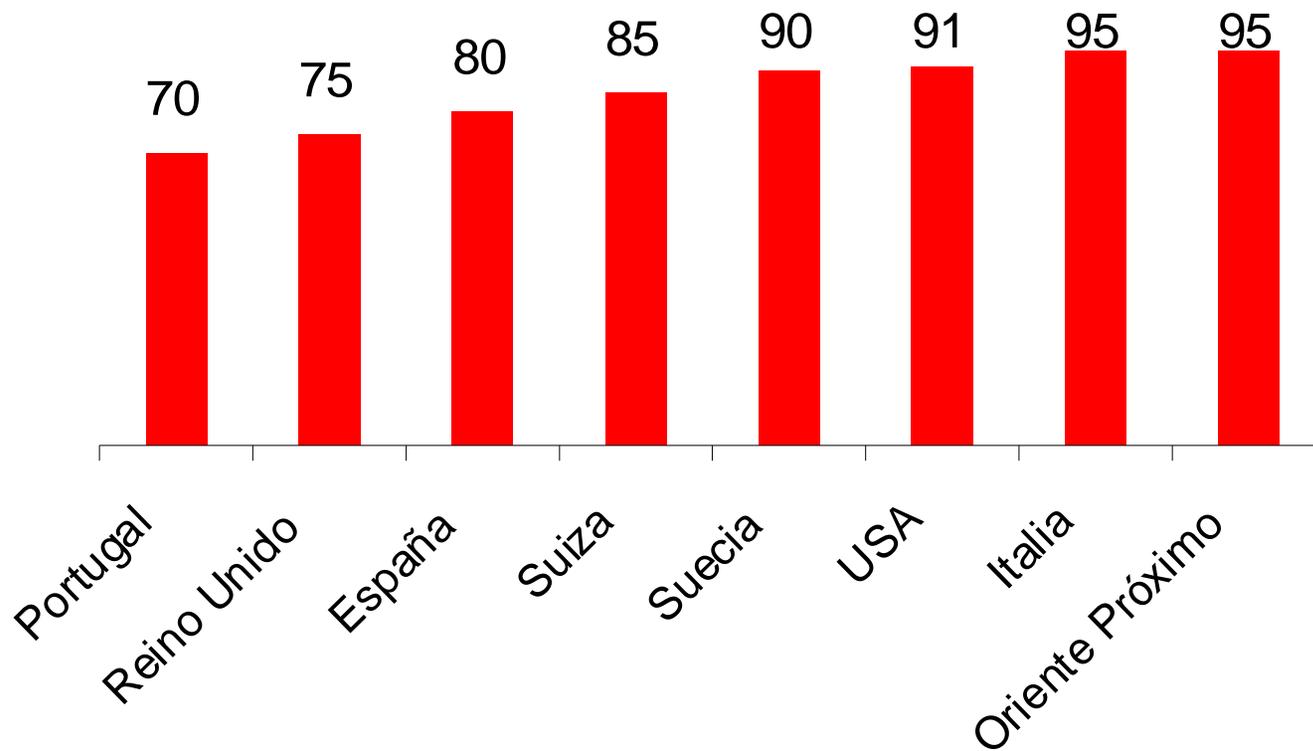
Significación de la Empresa Familiar



- ☞ Estados Unidos 96%
 - Entre las 500 primeras 35%
- ☞ Suiza 88%
- ☞ España* 71%
 - Entre las 1000 primeras 17%
 - Ventas de las 1000 primeras ... 10%
- ☞ Reino Unido 76%
- ☞ Portugal 70%

**Miguel Ángel Gallo. Empresa Familiar. Texto y Casos*

Porcentaje de empresas familiares. Comparación Internacional

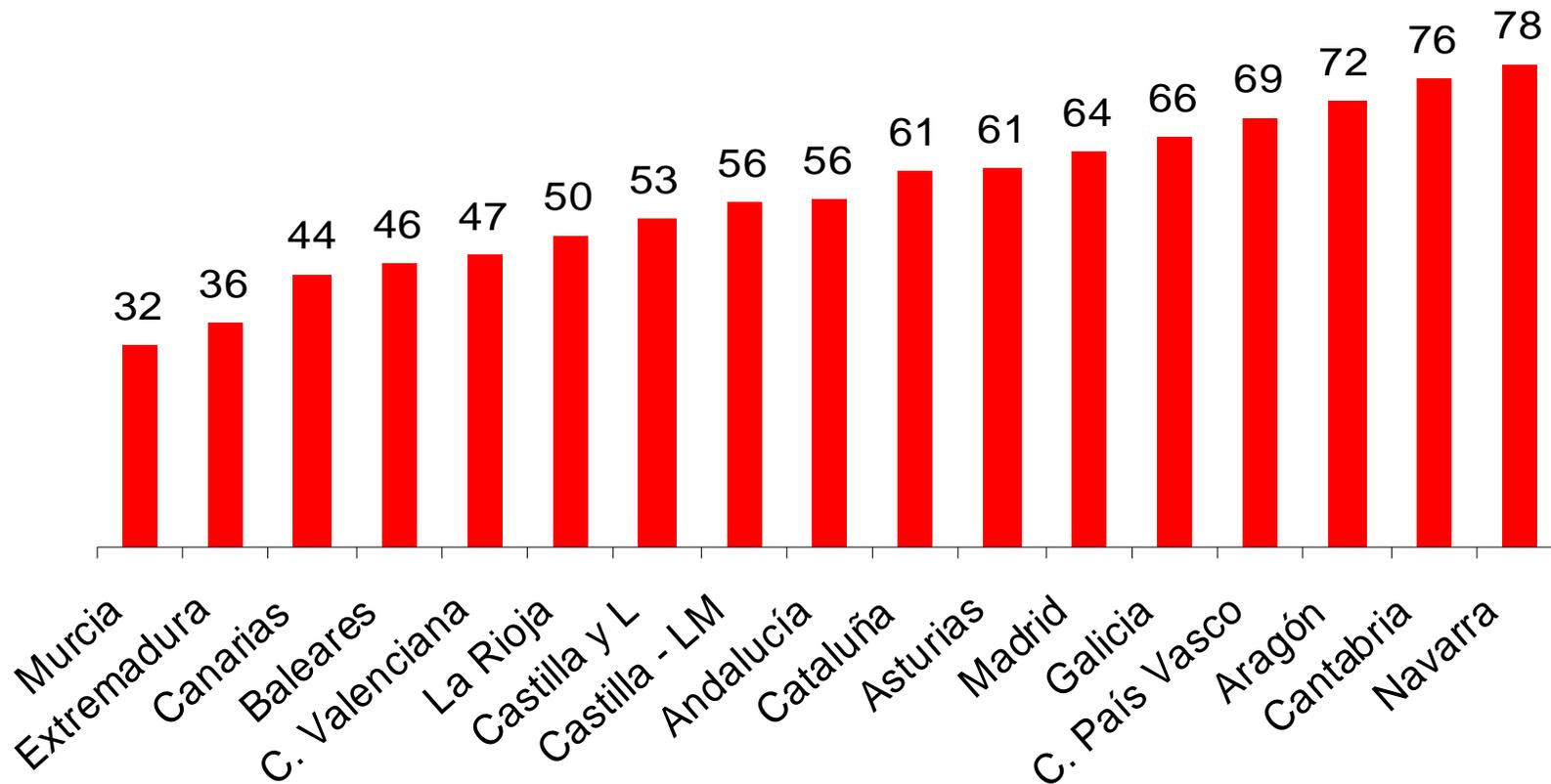


Neubauer y Lank, La empresa familiar, Bilbao 1999, p. 40

Basado en el estudio de Shanker y Astrachan, Family Business Review, 1996,

Empresas Familiares en cada Comunidad Autónoma

(% sobre el total de empresas)

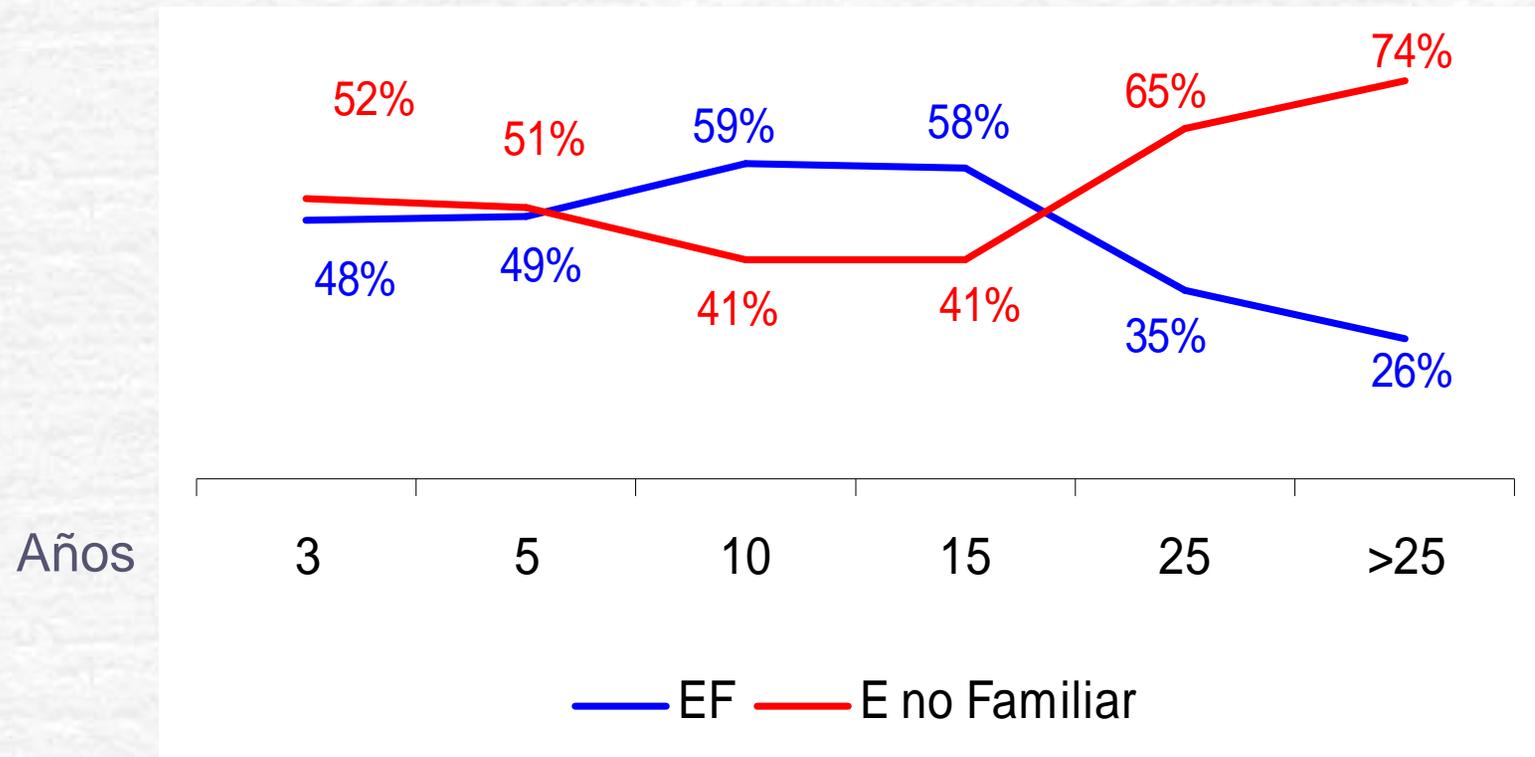


Vida de la Empresa Familiar



PAIS	Muestra	EFs con mas de 30 años	Llegan a 2ª generacion	Llegan a 3ª generacion
Gran Bretaña	8000 primeras	60%		19%
Estados Unidos			66%	30%
Canada			30%	10%
España	750	15%		8%

Evolución según su edad. España



Merino y Salas, *Documento de trabajo 9.302*, Fundación Empresa Pública, Madrid 1993

Ejercicio del Poder

**Estrategia
sin reto**


**Organización
sin fuerza**

**Asegurar una nueva
visión estratégica**

- Experimentar
- Invertir
- Trabajar con asesores externos

**Emplear el
poder para:**

**Organización
innovadora y flexible**

- Directivos no familiares capaces
- Destacar el merito
- Asegurar carreras profesionales

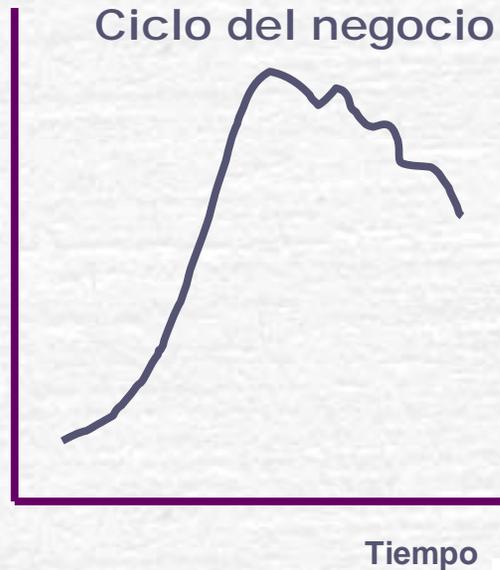
**Adecuado ejercicio del
Órgano de Gobierno**

**Preparar sucesores
para el liderazgo**

**Retrasar la
sucesión**

**Continuar con el
poder**

Maduración del negocio



EMPRESA

Asegurar una nueva
visión estratégica

- Innovar
- Diversificar
- Invertir

Adecuada actuación del
Órgano de Gobierno:

Edad y necesidades del fundador

- Estatus
- Seguridad económica
- Tomar menos riesgos
- Mayor resistencia a los retos
- Modelos menos adecuados

Revitalizar
Configurar
Renovar

Preparar la sucesión

Limitación del crecimiento



Aversión a la perdida de control de propiedad

Inferior capital social
sin admitir socios que
no son de la familia

Aversión al Riesgo

Menor contratación de
personas.

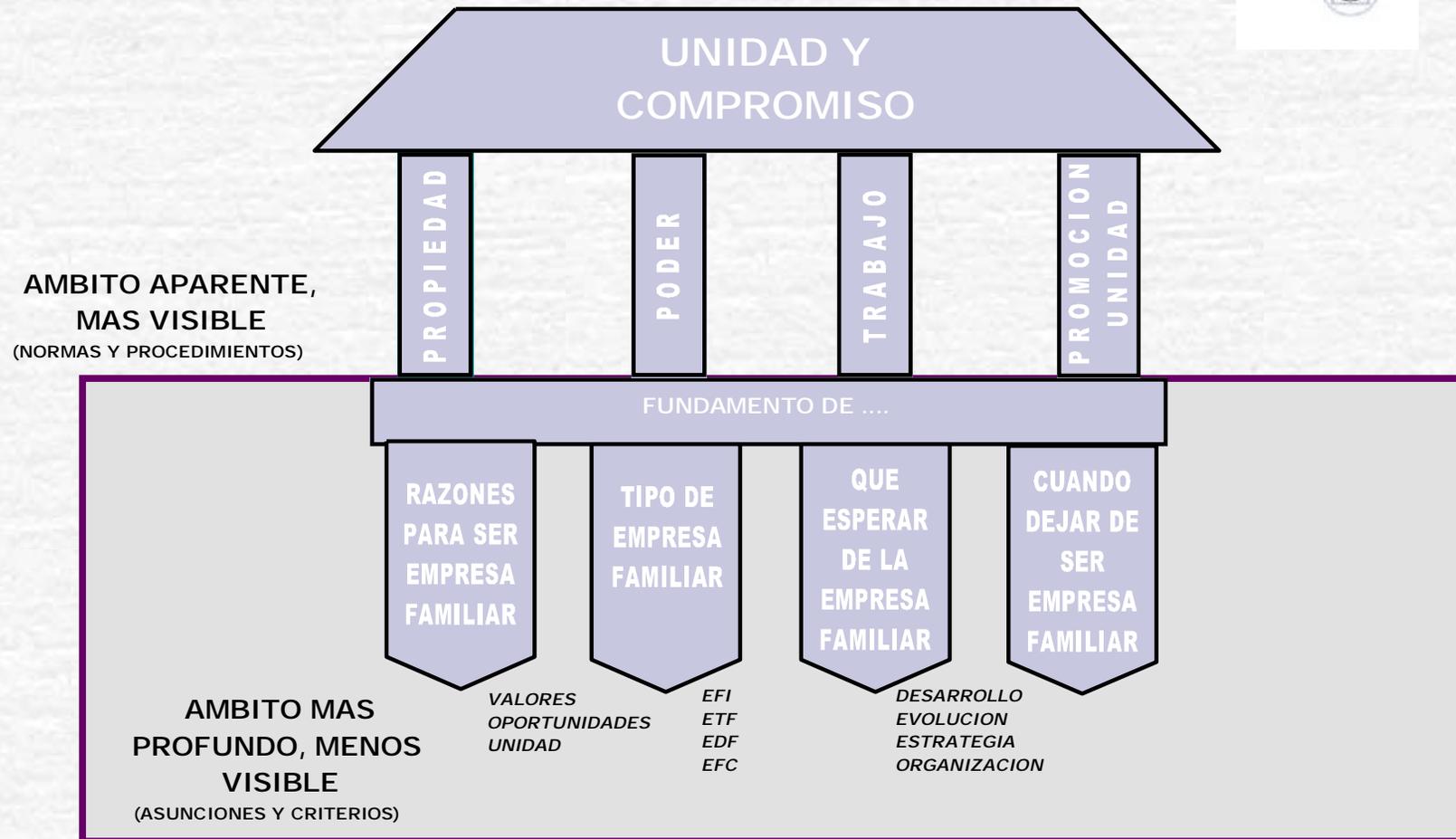
Menor endeudamiento

Aversión al Compromiso

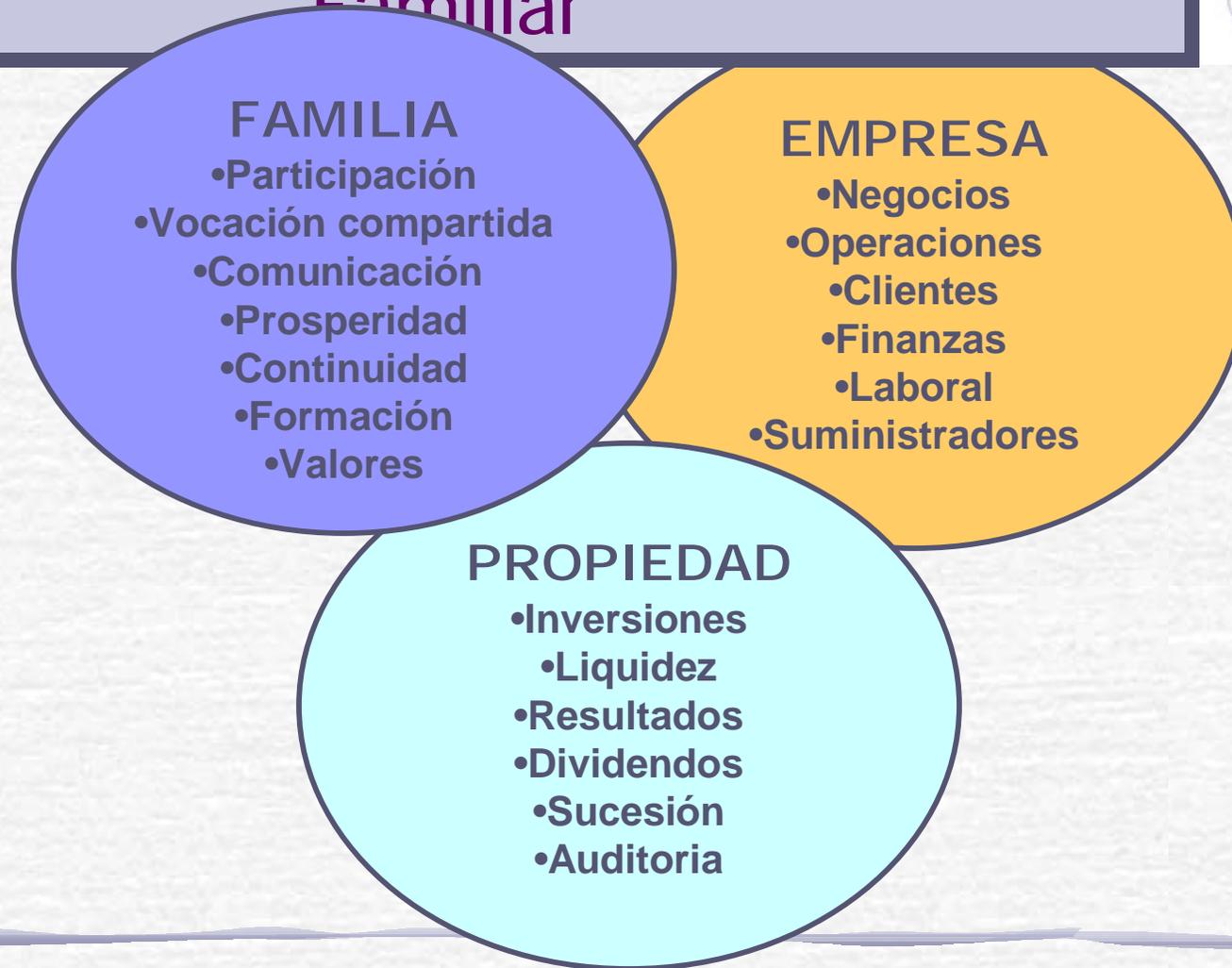
- ¿Largo plazo?
- ¿Crecimiento?
- ¿Cambio?
- ¿Equipo directivo
joven y capaz?

Crecimiento
limitado

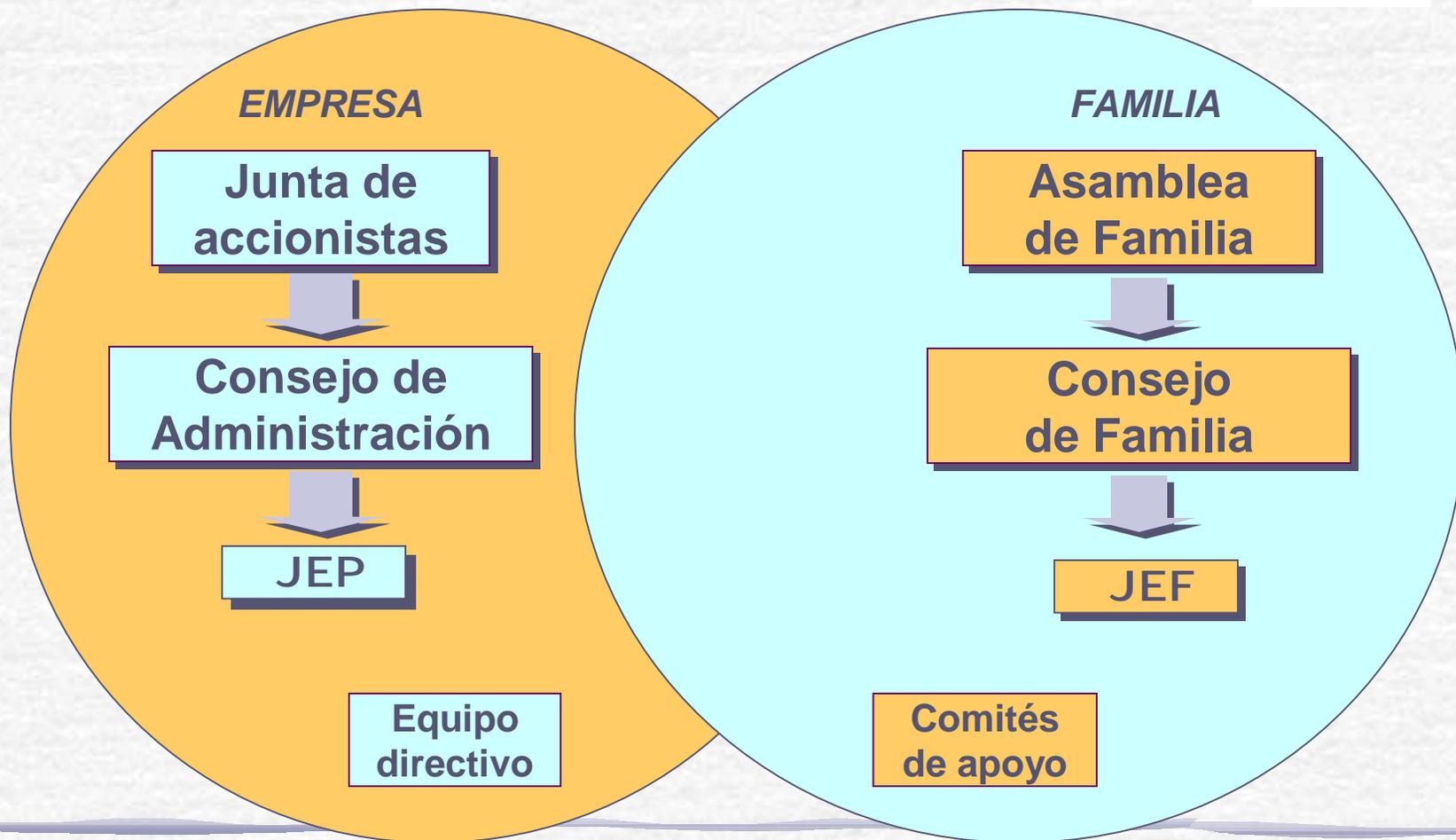
Ámbitos de definición



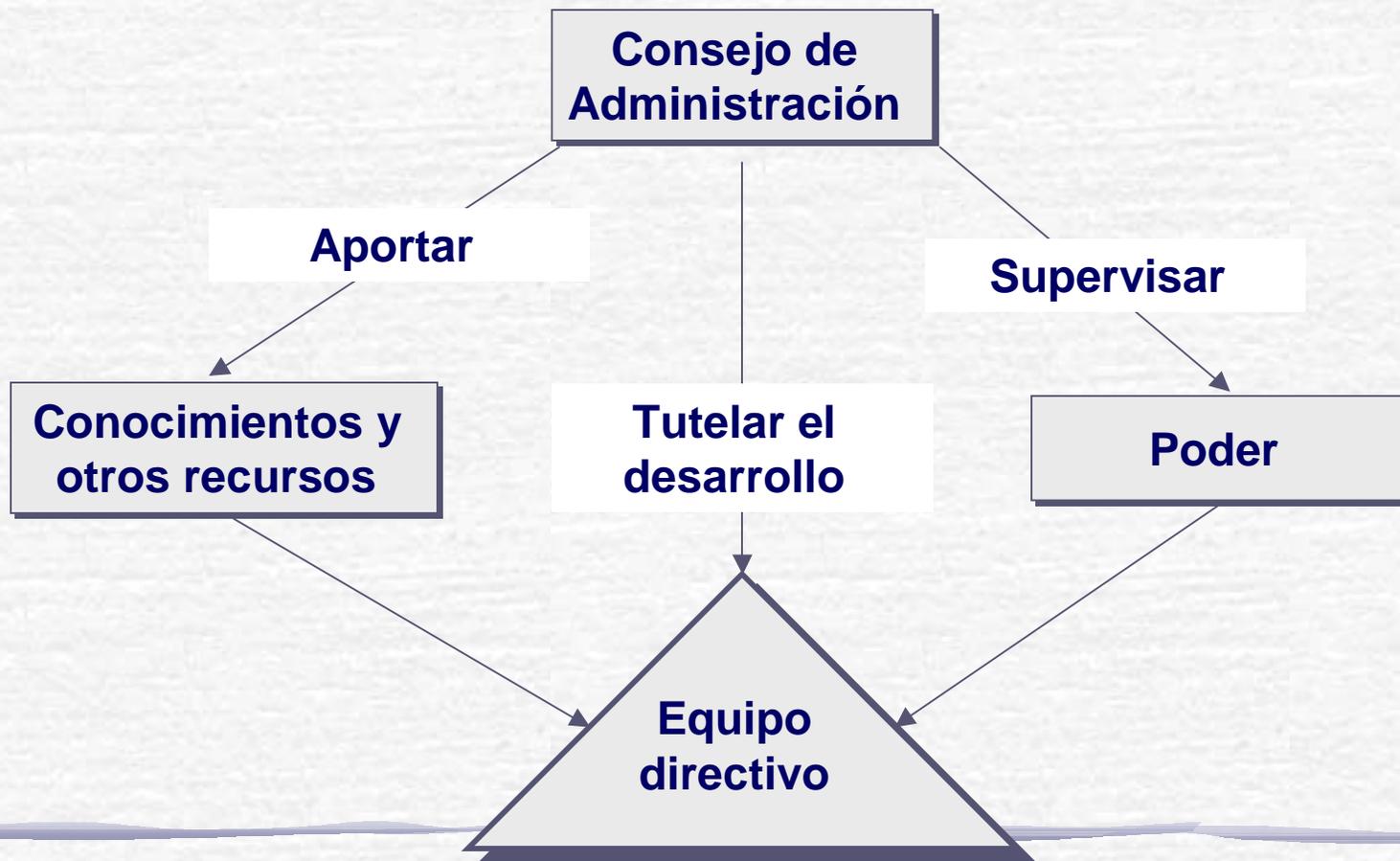
Dimensiones a considerar en la Empresa Familiar



Órganos de gobierno en la Empresa Familiar



Tareas clave en el equilibrio con la dirección



Asamblea de Familia

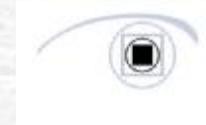
- ✓ Reunión de todos los miembros de la familia: 
 - Ocasión de conocer y compartir información
 - Profundizar en el conocimiento del Protocolo Familiar y en sus características
- ✓ La intervención de la familia ¿reduce la autonomía del equipo directivo?
 - Oportunidad de mayor conocimiento y trato. Desarrollo de la unidad
 - Ocasión de aprendizaje y formación
 - Concepto de Empresa familiar y Grupo, aspectos legales, aspectos económicos y financieros.
 - Trasmisión de misión y visión (valores) familiares.
 - Entendimiento de la Empresa
 - Reconocer responsabilidades sociales externas propias de la familia
 - Pasarlos bien juntos

Consejo de Familia

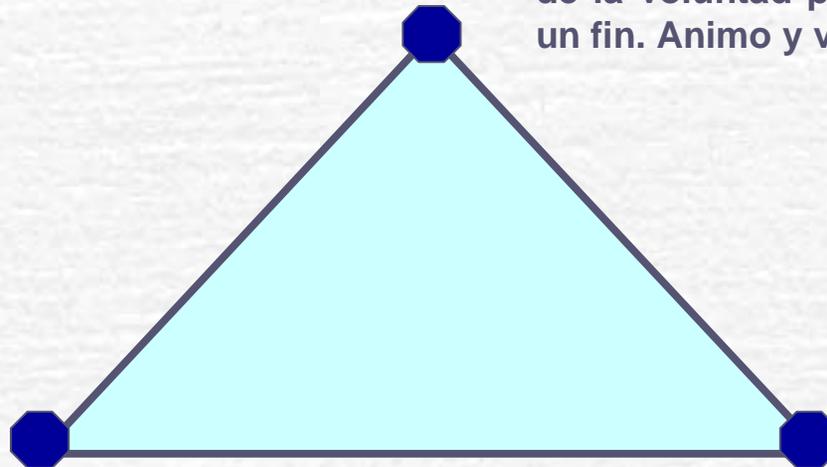


- Máximo órgano de gobierno del Protocolo o Acuerdos Familiares.
- Promover el conocimiento, desarrollo y adecuada interpretación del Protocolo o Acuerdo vigente.
- Poner en marcha y presentar los Reglamentos y Normas que vaya requiriendo la ordenada implantación del Protocolo.
- Estructurar y tutelar los Comités específicos que se requieran (formación, asambleas, actividades conjuntas, siguiente generación, etc)
- Ser la “voz” de la Familia ante los Órganos de Gobierno de la Empresa. Grandes lineamientos estratégicos, valores y políticas.
- Iniciativas de apoyo a la Familia.
- Promover iniciativas de contribución de la Familia a la sociedad.

Involucración del accionista



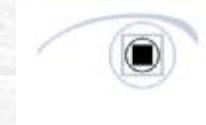
ESFUERZO: Como empleo energético del entendimiento y de la voluntad para conseguir un fin. Animo y valor



ILUSION: Como deseo fundamentado en la esperanza y en la confianza

LEALTAD: Como fidelidad en el cumplimiento de los compromisos. Constancia y exactitud

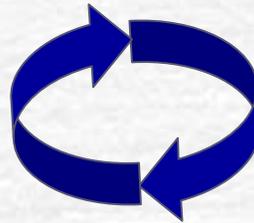
Misión del Consejo de Administración



**Creación de valor
para el accionista**
(Con las debidas referencias
éticas)

**Supervisión, Control y
Apoyo al Equipo Directivo**
(Asegurando la viabilidad de la
empresa a largo plazo)

**Armonizar los
Intereses de la Empresa
con los Grupos de Interés**
(Responsabilidades internas
y externas)



**Velar por que no se caiga
en las Trampas y Problemas
de la Empresa Familiar**
(En el marco del más pleno
desarrollo empresarial)