



RENOVACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: COMO COMPETIR EN EL SIGLO XXI



Dr. Joan M. AMAT
SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT

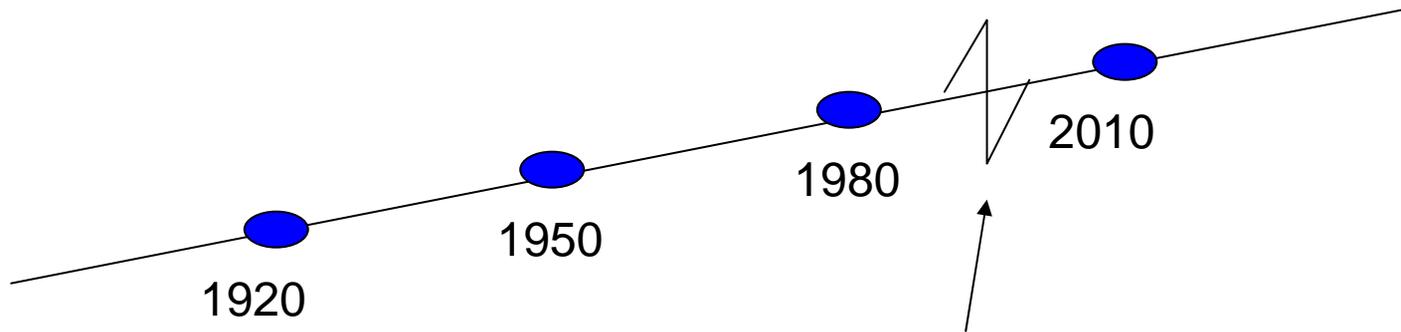
jmamat@menta.net

VALENCIA, 19 DE OCTUBRE 2006

LA PERSONA Y LA EMPRESA ANTE EL CAMBIO SOCIAL

Dr. Joan M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT



PERIODO DE PROFUNDO CAMBIO ESTRUCTURAL

- * DEL MODELO INDUSTRIAL AL POST-INDUSTRIAL Y DEL CONOCIMIENTO
- * DE LA SOCIEDAD MODERNA A LA POST-MODERNA
- * EN ESPAÑA SE HA PASADO EN POCO TIEMPO DE LA SOCIEDAD RURAL A LA POST-MODERNA SIN APENAS PASAR POR LA MODERNIDAD

ESTO IMPLICA LA INTENSIFICACION Y ACELERACION DEL:

- DINAMISMO DEL CAMBIO SOCIOCULTURAL, TECNOLÓGICO, POLÍTICO, ECONÓMICO, AMBIENTAL Y DEMOGRÁFICO,
- COMPLEJIDAD DEL CAMBIO, Y
- HOSTILIDAD

LAS PRACTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS (I)

Dr. Joan M. AMAT.

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

INVESTIGACION MUY RECIENTE SEÑALA QUE:

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

LA INVESTIGACION SEÑALA QUE LA EMPRESA FAMILIAR EFICIENTE ES MAS RENTABLE QUE LAS EMPRESAS NO FAMILIARES EFICIENTES, GRACIAS A

- UNA **RELACIÓN FLUIDA CON SUS CLIENTES**,
- **RAPIDA INTRODUCCION** EN MERCADOS EXTERIORES
- PERCEPCION DE UNA **MAYOR CALIDAD DE SERVICIO**.
- MAYOR MOTIVACION Y FLEXIBILIDAD DEL PERSONAL, Y MENOR ABSENTISMO Y ROTACION
- ...

LA CONTINUIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS

Dr. Joan M. AMAT.

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

INVESTIGACIONES RECIENTES DESTACAN QUE **LOS LÍDERES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES** EXITOSAS CONSIDERAN FUNDAMENTAL:

- 1- LA PLANIFICACION ESTRATEGICA FAMILIAR Y, COMO CONSECUENCIA DE ELLA, LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL, LA PLANIFICACION DE LA SUCESION Y LA CONFECCION DEL PROTOCOLO
- 2- LA PUESTA EN MARCHA DE REUNIONES PERIODICAS ACERCA DE LA EMPRESA, YA SEA UN COMITÉ DIRECTIVO O UN CONSEJO DE ADMINISTRACION, CON LA INCORPORACION PROGRESIVA DE PROFESIONALES NO FAMILIARES
- 3- LA EXISTENCIA DE REUNIONES FAMILIARES PERIODICAS SOBRE TEMAS QUE AFECTAN A LAS CUESTIONES FAMILIA-EMPRESA.
- 4- LA CLARIFICACION DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA PERSONA QUE TRABAJA EN LA EMPRESA, Y EN ESPECIAL DE LOS FAMILIARES, PROCURANDO QUE NO DEPENDA DE NINGUN FAMILIAR

MODELO ALTERNATIVO DE EVOLUCION EQUILIBRADA GALLO & AMAT

		TIPO DE EMPRESA SEGÚN SU ORIENTACION ESTRATEGICA		
TIPO DE FAMILIA	TIPO DE PROPIEDAD	MONONEGOCIO	MULTINEGOCIOS RELACIONADOS	CARTERA DE NEGOCIOS DIVERSIFICADA
FAMILIA EXTENSA MULTIGENERACIONAL	CONSORCIO DE PRIMOS			I
FAMILIA NUCLEAR AMPLIADA	EQUIPO DE HERMANOS	D	E	
FAMILIA NUCLEAR	PROPIEDAD UNICA	A	B	
TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		ESTRUCTURA FUNCIONAL	ESTRUCTURA DIVISIONAL	ESTRUCTURA HOLDING
TIPO DE EMPRESA FAMILIAR		EMPRESA DE TRABAJO FAMILIAR	EMPRESA DE DIRECCIÓN FAMILIAR	EMPRESA DE GOBIERNO FAMILIAR



TEMA 2

LA PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

Dr. Joan M. AMAT
SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT

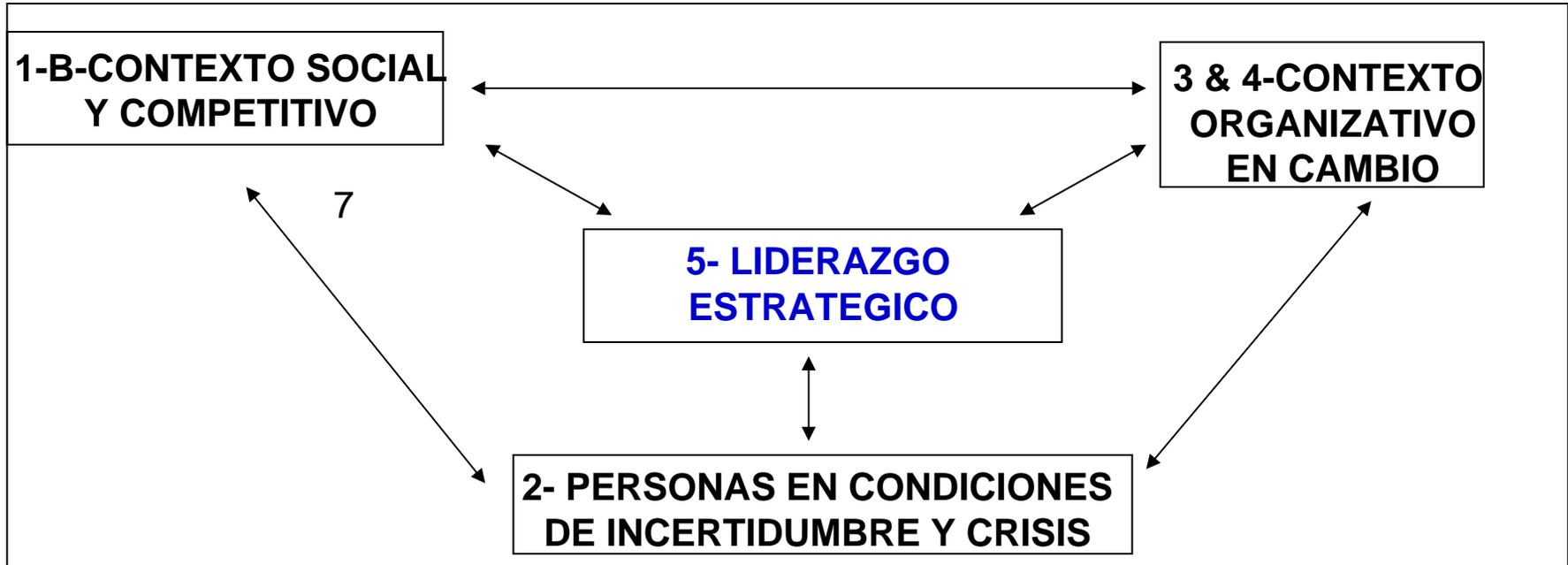
jmamat@menta.net



DEL MANAGEMENT TRADICIONAL AL LIDERAZGO ESTRATEGICO LA EMPRESA COMO AVENTURA: DE “EL PADRINO” A “BLADE RUNNER”

Dr. Joan M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

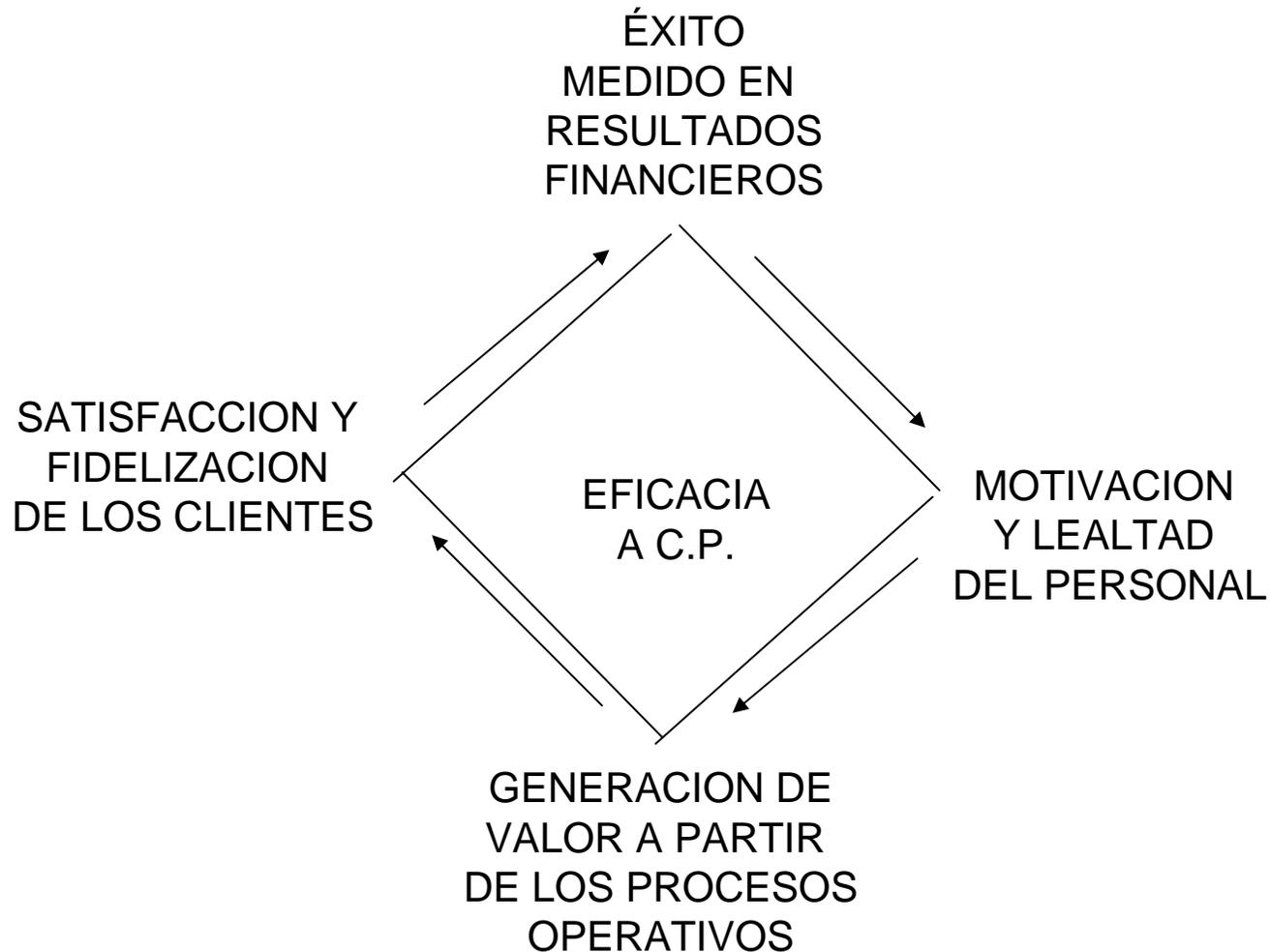


QUE APORTA LA FAMILIA A LA EMPRESA FAMILIAR? COMO INFLUYE?
LAS VENTAJAS DE LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES
LOS INCONVENIENTES DE LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES

EMPRESAS ORIENTADAS AL ÉXITO (I)

Dr. JOAN M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

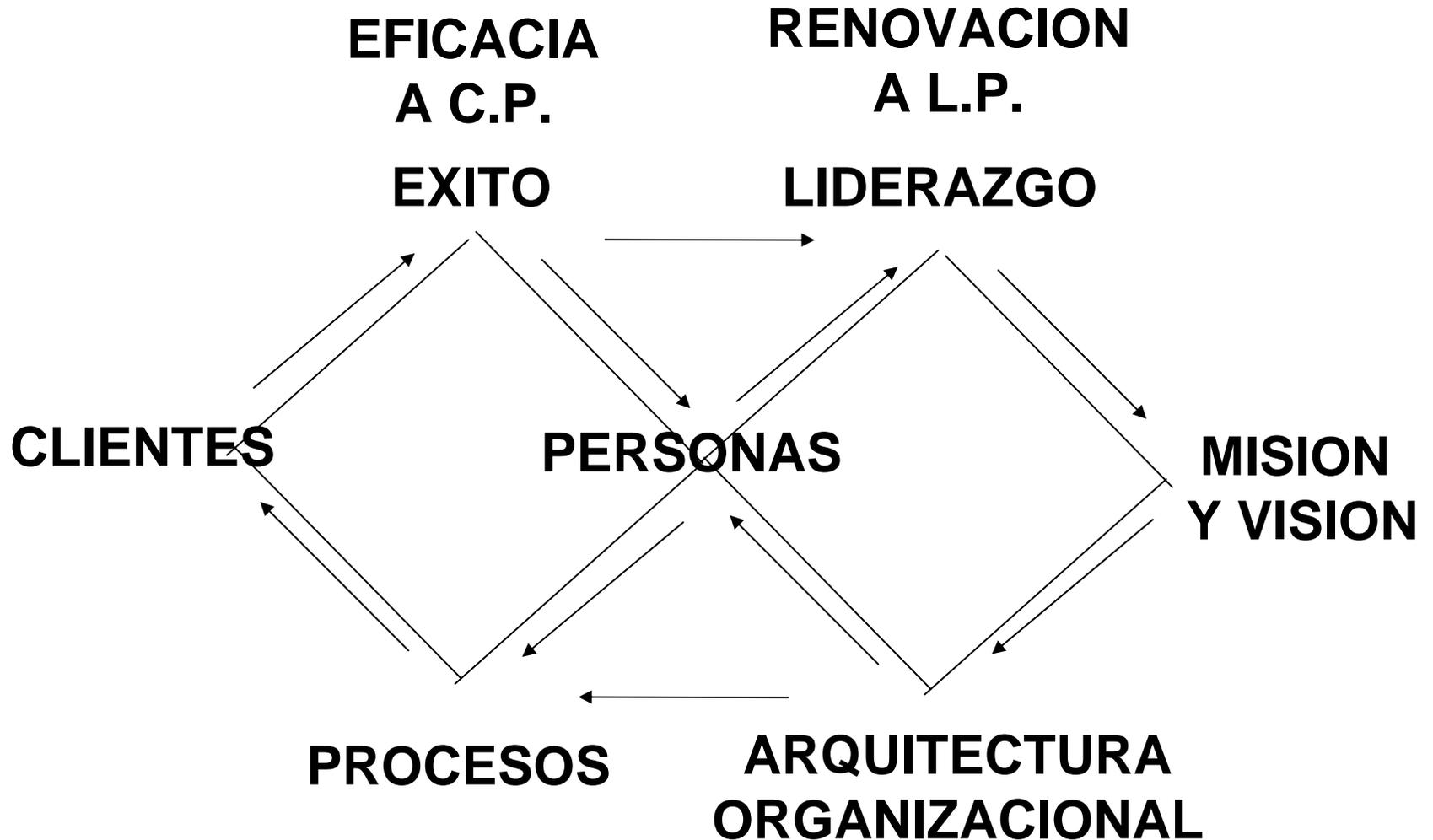


EMPRESAS ORIENTADAS AL EXITO (III)

Dr. JOAN M. AMAT

SOCIO DIRECTOR

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.



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

Dr. Joan M. AMAT.

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT

CUADRO 1- GRADO DE PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA (1).			
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%
DEFINICION DE RESPONSABILIDADES Y CENTROS	40%	60%	80%
UTILIZACION HABITUAL DE CONSULTORES POR DIRECCION	12%	13%	80%
AMBIGUA DEFINICION DE FUNCIONES	68%	40%	10%
EXISTE PRESUPUESTO ANUAL GLOBAL Y DEPARTAMENTAL	60%	93%	100%
CONTROL BASADO EN DESCENTRALIZACION Y PRESUPUESTO	20%	60%	80%
EXISTENCIA DE UNA POLITICA DEFINIDA DE RRHH	8%	20%	80%

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

GRUPO 2 : ENTRE 51 Y 250 PERSONAS

GRUPO 3 : MAS DE 250 PERSONAS

TIPOLOGIAS DE LA EMPRESA FAMILIAR SEGÚN SU ORIENTACION ESTRATEGICA

Dr. Joan M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

ORIENTACION ESTRATEGICA AL MERCADO/SECTOR

BAJA

ALTA

PEQUEÑA
<50

PERSONALISTA

5-10 AÑOS

EMPRENDEDORA

SECTORES LOCALES

SECTORES EMERGENTES

PRODS. FARMACIA
ROCA

15-20 AÑOS

PROCASA

DERESA

GRANDE
> 200

SECTORES
TRADICIONALES
Y PROTEGIDOS

SECTORES MADUROS
ENTRADA DE MULTINACIONALES
CRECIENTE COMPETENCIA

TRADICIONAL

PROFESIONAL



EL DESAFIO DE LA RENOVACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN UN ENTORNO COMPETITIVO E INTERNACIONAL



Dr. Joan M. AMAT
SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT

jmamat@menta.net

EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

Dr. Joan M. AMAT

SMC, CONSULTORES EN MANAGEMENT, S.L.

1- CAMBIOS EN EL ENTORNO:

- * DECLIVE DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL-MODERNA
- * TRANSICION A LA SOCIEDAD DE LA INFORMACION Y EL CONOCIMIENTO
- * CRECIENTE VULNERABILIDAD
- * LA VISION DE FUTURO

2- ADAPTACION DE LAS ORGANIZACIONES

- * CRECIENTE SENSIBILIDAD AL ENTORNO
- * CRECIENTE COMPETENCIA Y ENTREPRENEURSHIP
- * NUEVOS FACTORES CRITICOS
- * LA TRANSFORMACION DE LA EMPRESA INDUSTRIAL
- * LA EMERGENCIA DE UNA NUEVA ORGANIZACIÓN: AD-HOC

3- IMPACTO PERSONAL Y NUEVAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y EMOCIONALES PARA ENFRENTARSE A COMPETENCIA Y CAMBIO

4- DEL MANAGER PROFESIONAL AL LIDER ESTRATEGICO

5- LA BUSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGMA

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
- * INSTITUCIONALIZACION DE SU MISION, VALORES Y CREENCIAS A TRAVES DE LA POLITICA DE RRHH Y EL DISEÑO ORGANIZATIVO
- * CONCENTRACION EN SUPERARSE A SI MISMAS
- * HABILIDAD DE SUPERAR CON VENTAJA CIRCUNSTANCIAS DESFAVORABLES
- * FUERTE CONTROL IDEOLOGICO EXIGIENDO UN ELEVADO COMPROMISO: EXIGENCIA DE UNA ELEVADA 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