

ÍNDICE GENERAL

PRÓLOGO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xv

CAPÍTULO I

Conceptos y elementos de la empresa familiar

1. EJES DE LA EMPRESA FAMILIAR	6
1.1. La familia	8
1.2. La empresa	9
1.3. La propiedad y el patrimonio	10

CAPÍTULO II

De los fundadores

1. TIPOS DE FUNDADORES. FUNDACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	15
1.1. Características de los fundadores	16
1.1.1. Centralizador	16
1.1.2. Emotivo	16
1.1.3. Desconfiado	16
1.1.4. Líder autodeterminado	16
1.2. Otros tipos de fundadores.....	17
1.2.1. El fundador que se caracteriza por ser administrador por excelencia	17
1.2.2. El fundador técnico	17
1.2.3. El fundador emprendedor	18
2. LOS QUE RODEAN AL FUNDADOR	18
3. LOS RETOS O DESAFÍOS DEL FUNDADOR: EMPRESAS CONTROLADAS POR UN SOLO PROPIETARIO	20
4. DIRECCIÓN Y GOBIERNO DEL FUNDADOR EMPRESARIO.....	27
4.1. La relación es absoluta.....	27

4.2. El concepto mayoritario	29
4.3. La dictadura.....	32
5. FAMILIARES POLÍTICOS COMO SOCIOS. LA HISTORIA DE LUIS Y RICARDO.....	34
6. LA MUJER COMO EMPRESARIA	38

CAPÍTULO III

De la segunda generación en adelante

1. SOCIEDAD DE HERMANOS. EMPRESAS CONTROLADAS POR HERMANOS.....	45
2. PRIMERO ENTRE IGUALES.....	50
3. RIVALIDAD ENTRE HERMANOS	60
4. EMPRESAS CONTROLADAS POR UN CONSORCIO DE PRIMOS.....	63
5. SOCIOS ACTIVOS E INACTIVOS.....	67
6. ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	73
6.1. La fundación.....	73
6.2. Crecimiento y organización	73
6.3. La madurez.....	75
7. MODELO DE LA EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD FAMILIAR. RESUMEN GRÁFICO.....	79

CAPÍTULO IV

La familia empresaria

1. TIPOS DE FAMILIAS PROPIETARIAS	81
1.1. Características de los miembros de las familias	83
1.1.1. Interdependientes	83
1.1.2. Independientes	84
1.1.3. Coherentes.....	85
2. SIGNOS DE CRISIS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	86
2.1. Formación de intereses personales.....	89
2.2. Rivalidad entre sus miembros socios	91
2.3. Administración obsoleta.....	96
2.4. Divorcio de un socio.....	102
3. FACTORES DE CHOQUE ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA	106
3.1. El porqué de las conductas	107
4. VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	109
5. DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	110

CAPÍTULO V

El plan familiar

1.	CREAR PATRIMONIOS INDEPENDIENTES	116
2.	NUEVOS SOCIOS EN LA EMPRESA.....	118
3.	VALORES FAMILIARES.....	119
3.1.	Honestidad	119
3.2.	Lealtad.....	119
3.3.	Confianza	119
3.4.	Comunicación	119
3.5.	Continuidad.....	119
3.6.	Compromiso.....	119
3.7.	Discreción	120
3.8.	Comportamiento.....	120
3.9.	Tolerancia	120
3.10.	Paciencia	120
4.	LA ÉTICA.....	120

CAPÍTULO VI

Profesionalización de la empresa familiar

1.	FUNCIONAMIENTO Y EVOLUCIÓN	125
1.1.	Los diferentes planes.....	127
1.2.	Clases de juntas directivas	128
1.2.1.	Ficticias o ineficientes	128
1.2.2.	Eficientes.....	129
1.3.	Información y comunicación.....	130
1.4.	Grupos de Interés	131
1.5.	El ejecutivo principal.....	132
1.6.	Los conflictos de intereses.....	133
1.7.	Solución de conflictos.....	134
1.8.	¿Cómo administra su empresa?	135
2.	PLAN ESTRATÉGICO	137
2.1.	El líder	137
2.2.	Políticas comerciales.....	138
2.3.	Políticas de producción.....	139
2.4.	Políticas financieras.....	139
2.5.	Políticas administrativas	140

2.6.	Planeación sucesoral.....	141
2.7.	Responsabilidad social.....	141
3.	TOMA DE DECISIONES.....	142
3.1.	Etapa del conocimiento.....	142
3.1.1.	La incompetencia inconsciente.....	143
3.1.2.	La incompetencia consciente.....	143
3.1.3.	La competencia inconsciente.....	143
3.1.4.	La competencia consciente.....	143
3.2.	Definir el problema decisorio.....	143
3.3.	Especificación de objetivos.....	144
3.4.	Propuesta de alternativas.....	144
3.5.	Calificación de las consecuencias.....	144
3.6.	Delimitación de incertidumbres.....	144
3.7.	Vívisualización de riesgos.....	144
3.8.	Vinculación con otras decisiones.....	145
4.	TEMA LABORAL EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	145
4.1.	La remuneración.....	146
4.1.1.	Criterios de selección de personal.....	146
4.1.2.	Definición de perfiles y cargos.....	146
4.1.3.	Escala de remuneración.....	146
4.1.4.	Definir métodos de evaluación del personal.....	147
4.1.5.	Planes de entrenamiento y de especialización.....	147
4.1.6.	Incentivos monetarios y no monetarios.....	147
4.2.	La desmotivación.....	148
4.3.	Escala de comportamientos.....	148
4.3.1.	Necesidades básicas.....	149
4.3.2.	Seguridad social.....	149
4.3.3.	Afiliaciones.....	149
4.3.4.	Reconocimiento.....	150
4.3.5.	Autorrealización.....	150
4.4.	Vinculación y desvinculación laboral del familiar socio.....	150
4.4.1.	Trabajo en equipo.....	150
4.4.2.	Delegación de funciones.....	151
4.4.3.	Mantenimiento de jerarquías.....	151
5.	LAS JUNTAS DIRECTIVAS.....	153
6.	TIPOS DE SOCIEDADES.....	154
6.1.	Sociedad por acciones simplificada (SAS).....	154
6.2.	Sociedades anónimas.....	156

6.3. Sociedad colectiva.....	156
6.4. Sociedades en comandita simple y por acciones.....	156
6.5. Sociedades de responsabilidad limitada.....	157
6.6. Sociedad conyugal o unión marital de hecho.....	157
6.7. Compañías <i>off-shore</i>	158
6.8. Otras organizaciones e instituciones familiares.....	159
6.9. Fondos de empleados y trabajadores.....	161
7. MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA.....	162
7.1. Evaluación del desempeño de miembros de juntas directivas y principales ejecutivos de la empresa familiar.....	166
8. GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA.....	170
8.1. Derechos y trato equitativo de los accionistas.....	170
8.2. Funciones y responsabilidades de la junta directiva.....	170
8.3. Transparencia, fluidez e integridad de la información.....	170
8.4. Los grupos de interés de la sociedad y la responsabilidad social.....	171
8.5. El ejecutivo principal.....	171
8.6. Los conflictos de intereses.....	171
8.7. Administración y solución de controversias.....	171
9. COMPAÑÍAS <i>HOLDING</i>	173
10. BOLSAS DE VALORES.....	173
11. EMISIÓN DE BONOS.....	174

CAPÍTULO VII

La sucesión en las empresas familiares

1. LOS DISTINTOS ESCENARIOS DE LA SUCESIÓN.....	175
1.1. Un acercamiento recomendable.....	178
1.2. Ideas irreales de la fuente de ingresos.....	178
1.3. El negocio se encargará de todas las cosas.....	180
1.4. El hijo cuidará de la madre.....	180
1.5. Las distintas actitudes de los herederos sucesores y los riesgos del sucesor.....	183
1.6. Los retos para el sucesor.....	185
2. EL PLAN DE LA SUCESIÓN EMPRESARIAL.....	186
2.1. Administración fiduciaria.....	187
2.2. Las decisiones de esta junta son definitivas.....	188

CAPÍTULO VIII
Por qué el protocolo de familia
o acuerdo integral

1. PROTOCOLO DE FAMILIA: CONTENIDO, PROPÓSITOS, VISIÓN Y MISIÓN.....	192
1.1. Testamentos abiertos o cerrados y planeación sucesoral	193
1.2. Capitulaciones matrimoniales.....	193
2. LA ASAMBLEA FAMILIAR Y EL CONSEJO DE FAMILIA.....	199
3. NORMAS DEL CONSEJO DE FAMILIA	203
4. ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE FAMILIA	205
5. EL COMITÉ FAMILIAR O CONSEJO DE FAMILIA	206
6. REUNIÓN ANUAL. ASAMBLEA FAMILIAR.....	206
BIBLIOGRAFÍA.....	209

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura 1. Los diferentes planes	6
Cuadro 1. Titularización inmobiliaria	59
Figura 2. Evolución de la sociedad familiar	79
Cuadro 2. Conductas de la familia y de la empresa	107
Figura 3. Interacción entre el plan familiar y el plan de la empresa	114
Figura 4. Funcionamiento clásico de la empresa familiar	125
Figura 5. Funcionamiento tridimensional de la empresa familiar	125
Figura 6. Funcionamiento complejo de la empresa familiar: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión (aMAT)	126
Figura 7. Diferentes escenarios	126
Cuadro 3. Trato de los socios y accionistas	127
Cuadro 4. Funcionamiento de las juntas directivas	128
Cuadro 5. Transparencia de la información y su comunicación	130
Cuadro 6. Grupos de interés (empleados, accionistas, clientes, proveedores, gobierno)	132
Cuadro 7. Desempeño del ejecutivo principal	133
Cuadro 8. Los conflictos de interés	133
Cuadro 9. La resolución de controversias	134

Figura 8. Cuadro Blake 1	135
Figura 9. Cuadro Blake 2	149
Figura 10. Las cinco disfunciones del grupo ejecutivo o junta directiva	168
Figura 11. Empresa familiar parcialmente profesionalizada	199
Figura 12. Empresa familiar con protocolo de familia.....	199

ÍNDICE DE CASOS

Caso Familia Beretta	12
Caso Sociedad de Pasabocas La Papita Ltda.	24
Caso Todomoda S.A.....	27
Caso Banco Ecuatoriano	31
Caso Distribuidora de maquinarias agroindustriales	32
Caso Morton	35
Caso Artihogar	46
Caso Colfashions Imports	48
Caso Ganadería Bundignon	53
Caso Textiles Fibra.....	55
Caso para estudio	60
Caso empresa productora de elementos de limpieza	65
Caso Confiables Inc.	67
Caso Sociedad Minera	90
Caso "Se vende lancha"	91
Caso "Familia Fairfax"	94
Caso "Sociedad Buensabor"	97
Caso de la historia de Alfonso y Luisa Generics Inc.	102
Caso de Sam y Emily	176