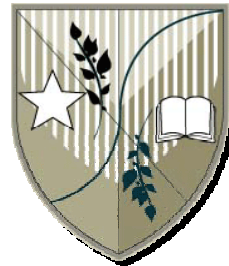


# **EMPRESA FAMILIAR: TRANSICIÓN GENERACIONAL Y GOBIERNO CORPORATIVO**

---

**Prof. Jon Martínez Echezárraga**



**ESE – ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**VI Encuentro de la Mediana Empresa Industrial**  
***Pensando la Empresa Familiar***

**Casapiedra, 2 de agosto de 2005**

# ¿Qué son las Empresas de Familia?

---

Es difícil definirlas, pero en general son aquellas empresas que poseen las siguientes características:

- Su propiedad es controlada por una o más familias
- Algunos miembros de la familia conducen sus negocios, ocupando cargos directivos
- Tienen el deseo de continuar en el tiempo la obra del fundador

Cuanto más estén presentes estas características, más propiamente de familia son estas empresas

# Importancia de las Empresas Familiares

---

Las empresas familiares constituyen, además, la columna vertebral de muchas economías.

En la mayoría de los países representan:

- 45 a 70% del PIB
- 45 a 70% del Empleo

# “Esperanza de Vida” de las Empresas Familiares

---

Las estadísticas hablan de una baja “esperanza de vida” para las empresas familiares:

En Estados Unidos:

- 40% desaparecen durante los primeros 5 años
- 66% del resto pasa a la segunda generación
- pero sólo un 12% sobrevive a la 3era. generación

En el Reino Unido:

- 24% pasan a la segunda generación
- 14% sigue a la tercera

En Canadá:

- 90% de las empresas nacen como familiares
- 30% pasan a la segunda generación
- 10% solamente llega a la tercera generación

# Los Tres Círculos de la Empresa Familiar

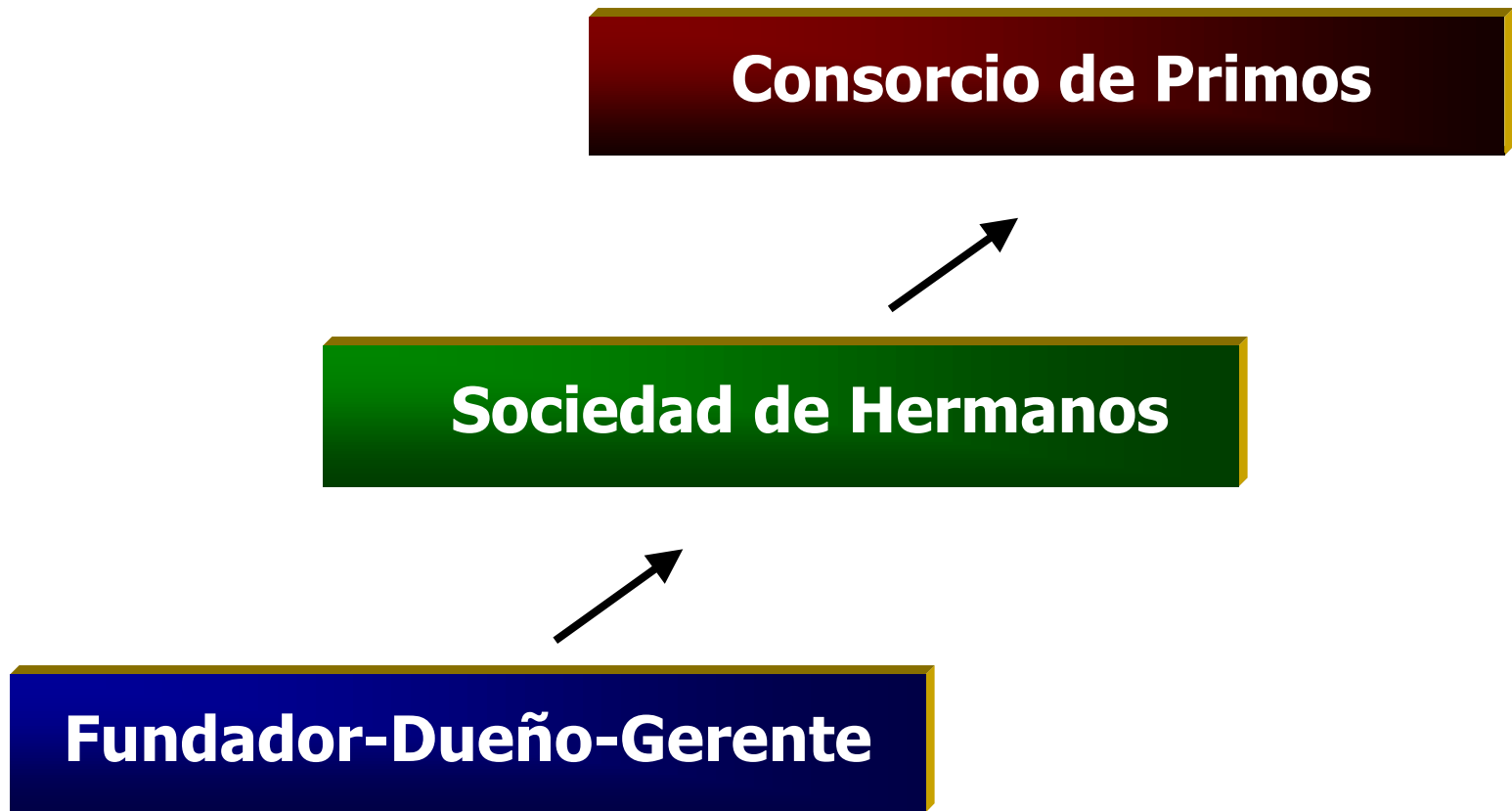
---

Las empresas familiares son la conjunción de tres sub-sistemas:



# Tres Etapas en el Desarrollo de la Familia Empresaria

---



# Claves para una Transición Exitosa

---

- Este es un proceso, no un evento
- El liderazgo activo es vital para el proceso
- Cada estructura de propiedad crea un potencial punto de inflexión para su compañía y su familia
- Es importante coordinar la sucesión en la propiedad con la sucesión en la gestión
- Crear un Legado y traspasar un Sueño, no sólo un negocio

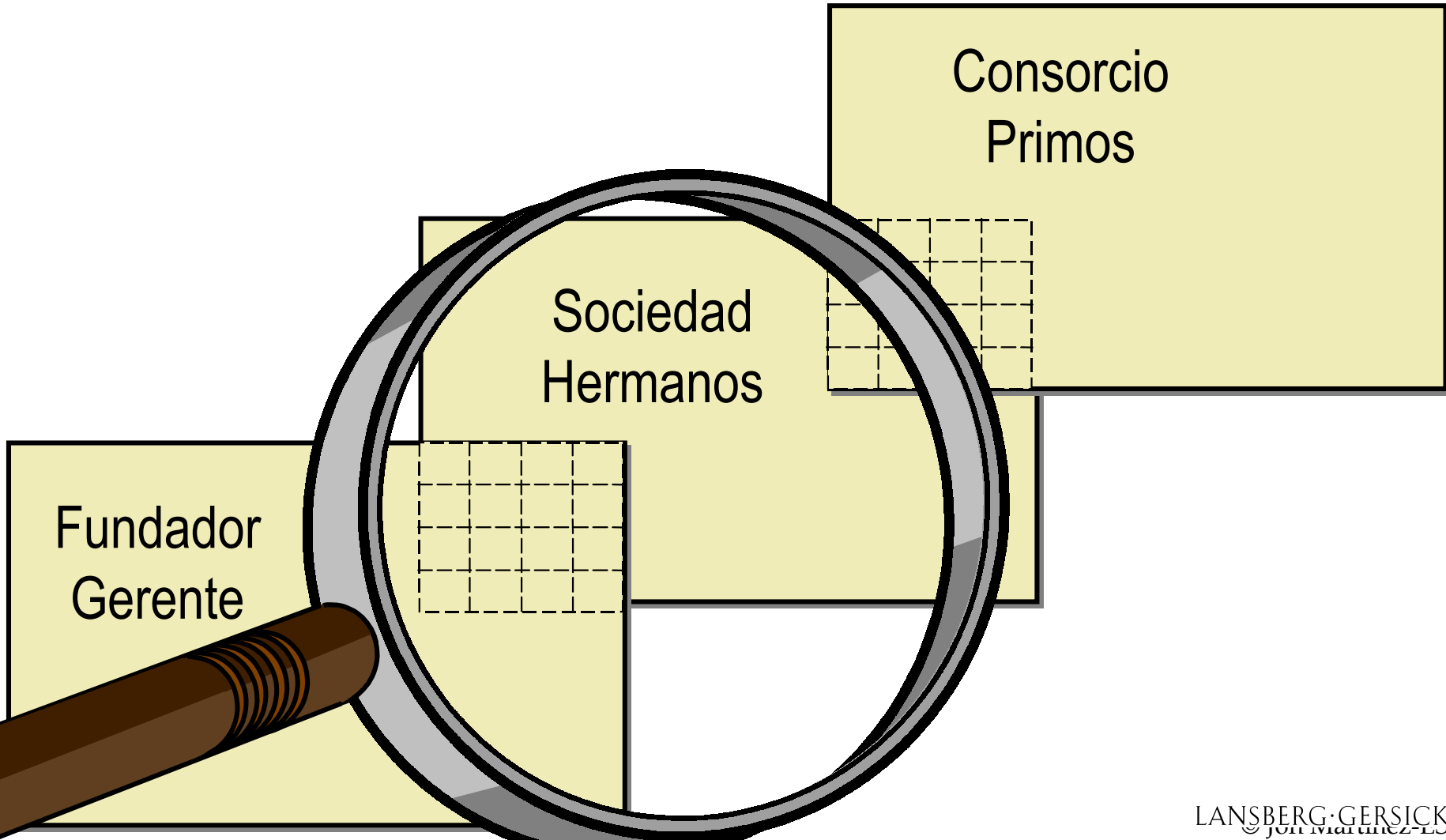
# Desafíos Claves de la Transición

---

- Criterios para elegir al sucesor
- Resistir la protección y clonación
- Elegir uno o más líderes
- Momento para las transiciones en la administración y propiedad
- Quién elige
- Asumir responsabilidades
- Retirarse del poder

# Las Transiciones de una Etapa a Otra

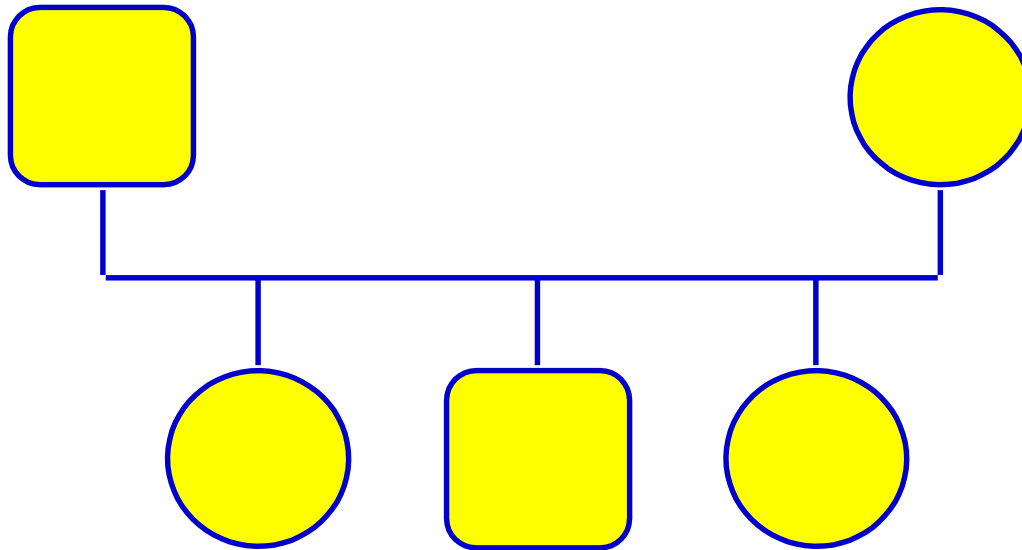
---



# Etapa del Fundador

---

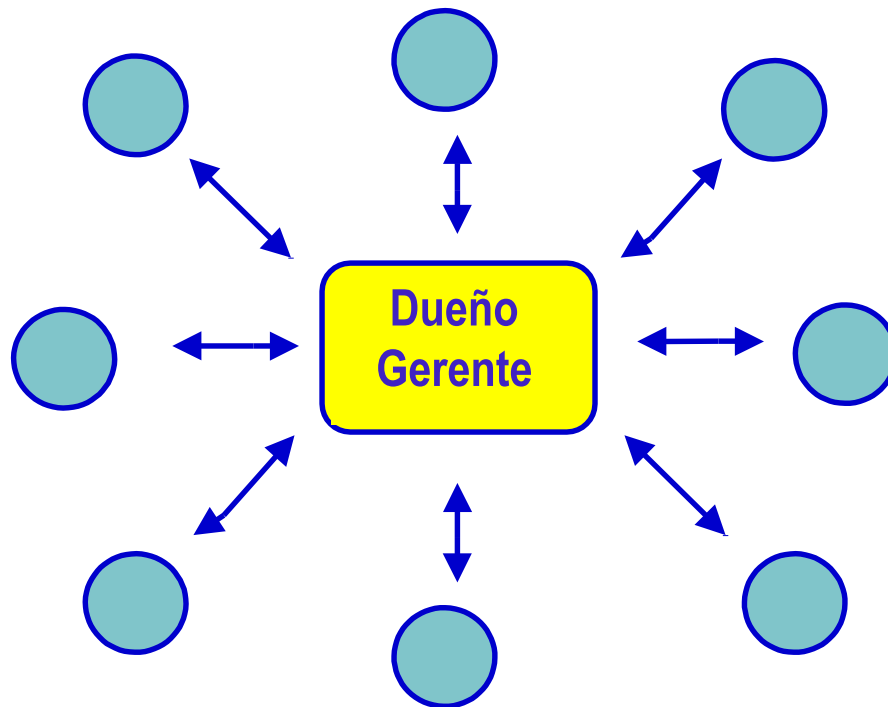
## La Familia



# Etapa del Fundador

---

## La Empresa



# Etapa del Fundador : Requisitos para el Exito

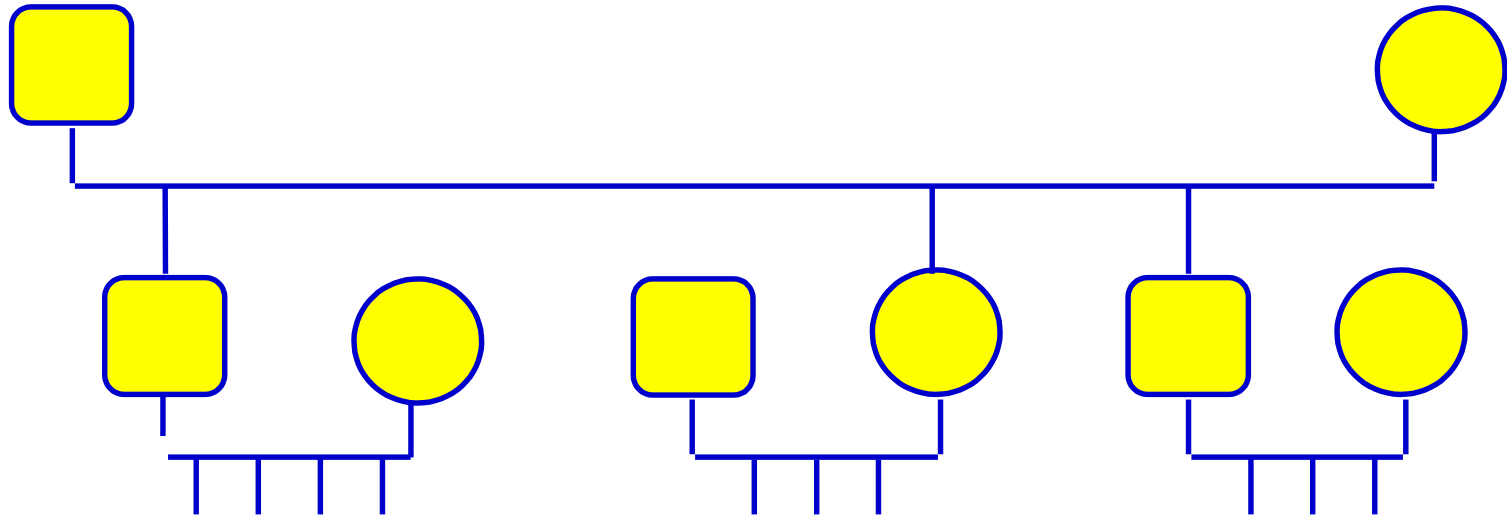
---

- Un claro y articulado *SUEÑO*
- *TALENTO* para los negocios
- *CONSTANCIA, PERSEVERANCIA* y *TESÓN*
- Habilidad para encontrar y motivar el *TALENTO* de otros
- Equilibrio entre *PASION* y *RACIONALIDAD*
- La *CONFIANZA* y el *APOYO* de la familia
- Saber elegir y formar a su *SUCESOR*
- En el momento oportuno, la valentía para *IRSE*

# Etapa de la Sociedad de Hermanos

---

## La Familia



# Etapa de la Sociedad de Hermanos

---

## La Empresa



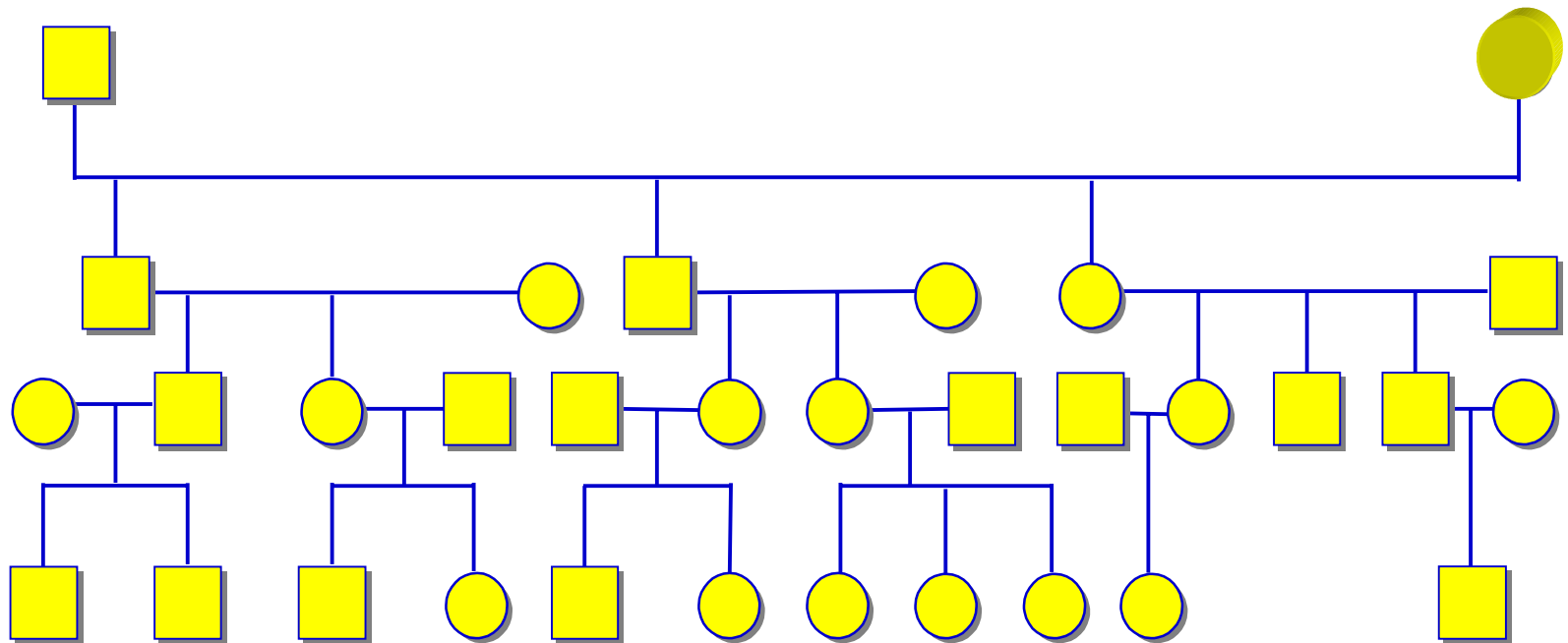
# Etapa de la Sociedad de Hermanos: Requisitos para el Exito

---

- Una sana *ALIANZA ENTRE HERMANOS*
- Compromiso con un *SUEÑO COMPARTIDO*
- Capacidad para distinguir y apreciar *TALENTOS COMPLEMENTARIOS* en los demás
- Constructivo *MANAGEMENT DEL CONFLICTO*
- *APOYO DE CONYUGES Y PARIENTES*
- Sentido del *HUMOR*

# Etapa del Consorcio de Primos

---



# Etapa del Consorcio de Primos: Requisitos para el Exito

---

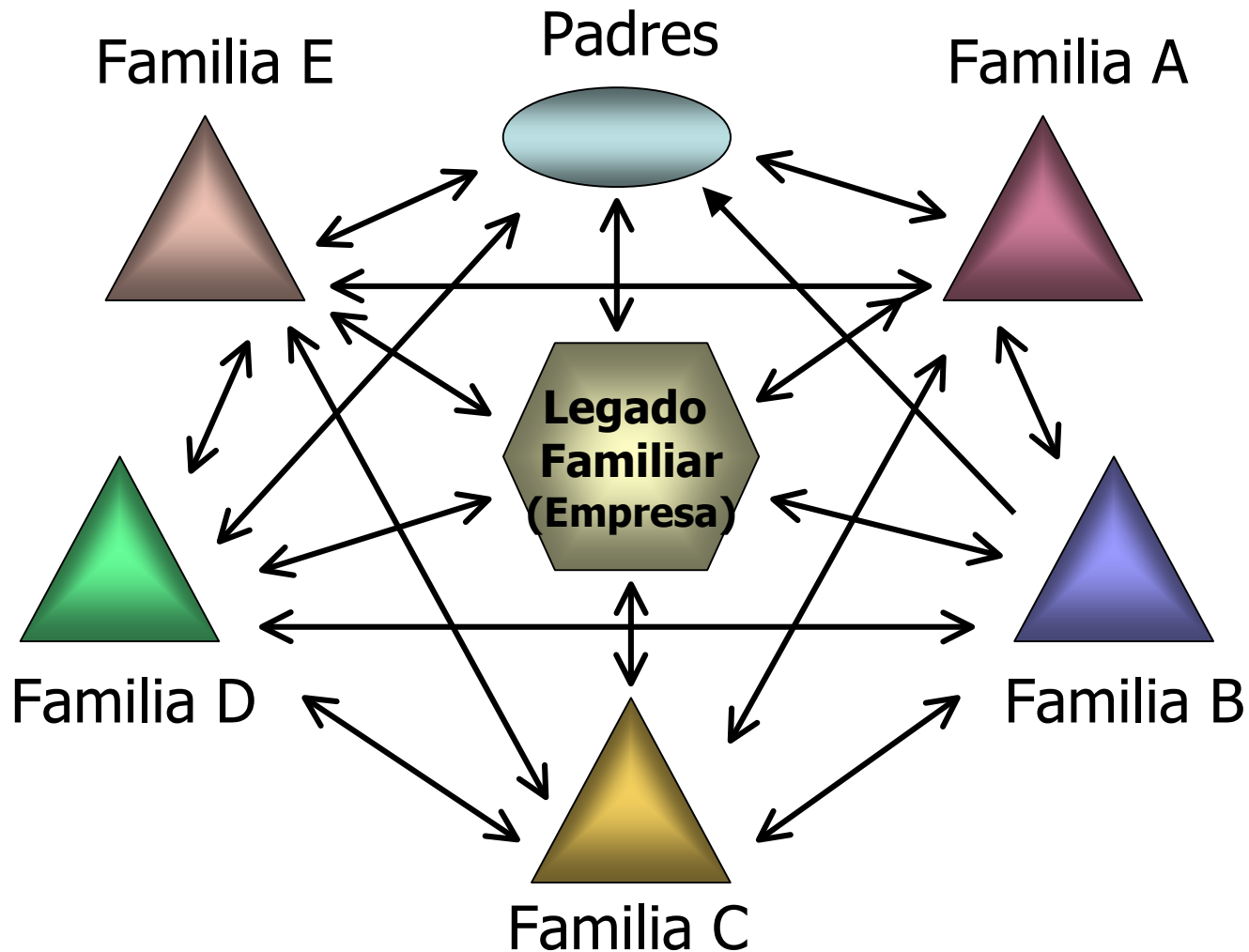
- Compromiso con un *SUEÑO COMPARTIDO*
- *ESTRUCTURA, ESTRUCTURA, ESTRUCTURA*
- Un *DIRECTORIO EFECTIVO*
- Un *CONSEJO DE FAMILIA* y una Reunión Anual
- *POLÍTICAS* de *ENTRADA* y *SALIDA*
- Unos *ACCIONISTAS FORMADOS* que entiendan su rol
- *EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL* que entiendan y respeten a los accionistas familiares
- Una gestión *CONSTRUCTIVA* de las políticas de ramas

# La Familia Empresaria Tradicional

---

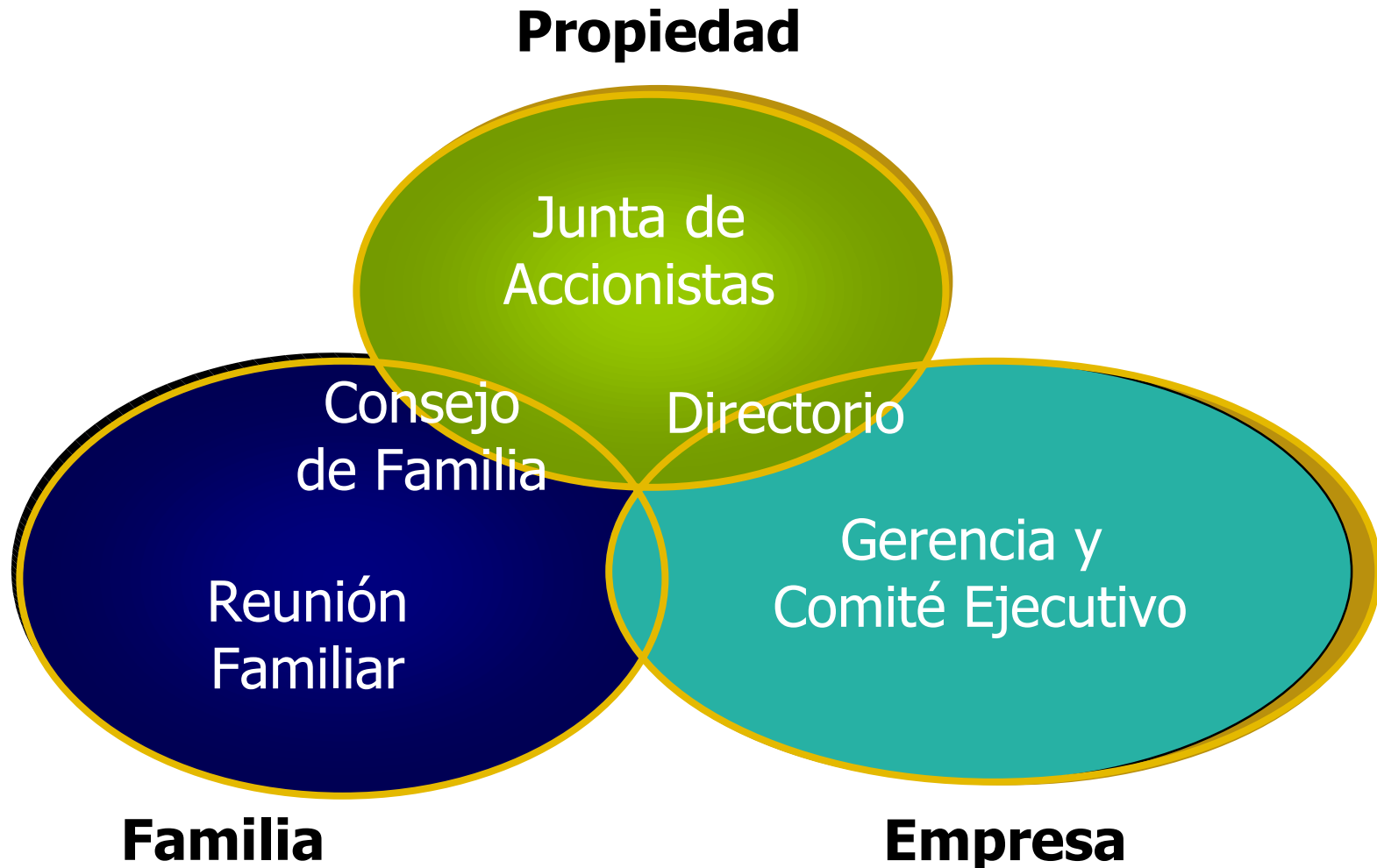


# La Familia Empresaria Multigeneracional



# Los Organos de Gobierno de la Empresa Familiar

---



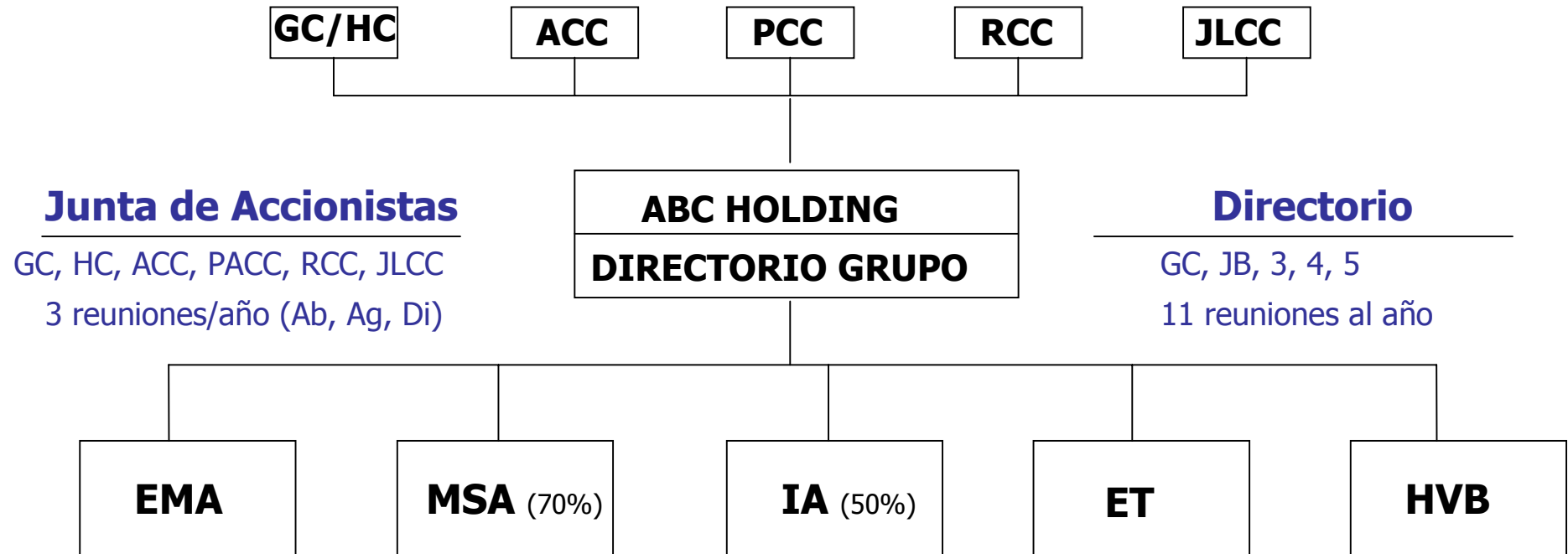
# Transición y Gobierno

---

¿Cómo se relaciona la transición generacional con el gobierno de una empresa?

¿Cómo puede ayudar un buen gobierno a que la transición sea exitosa?

# Veamos un Ejemplo

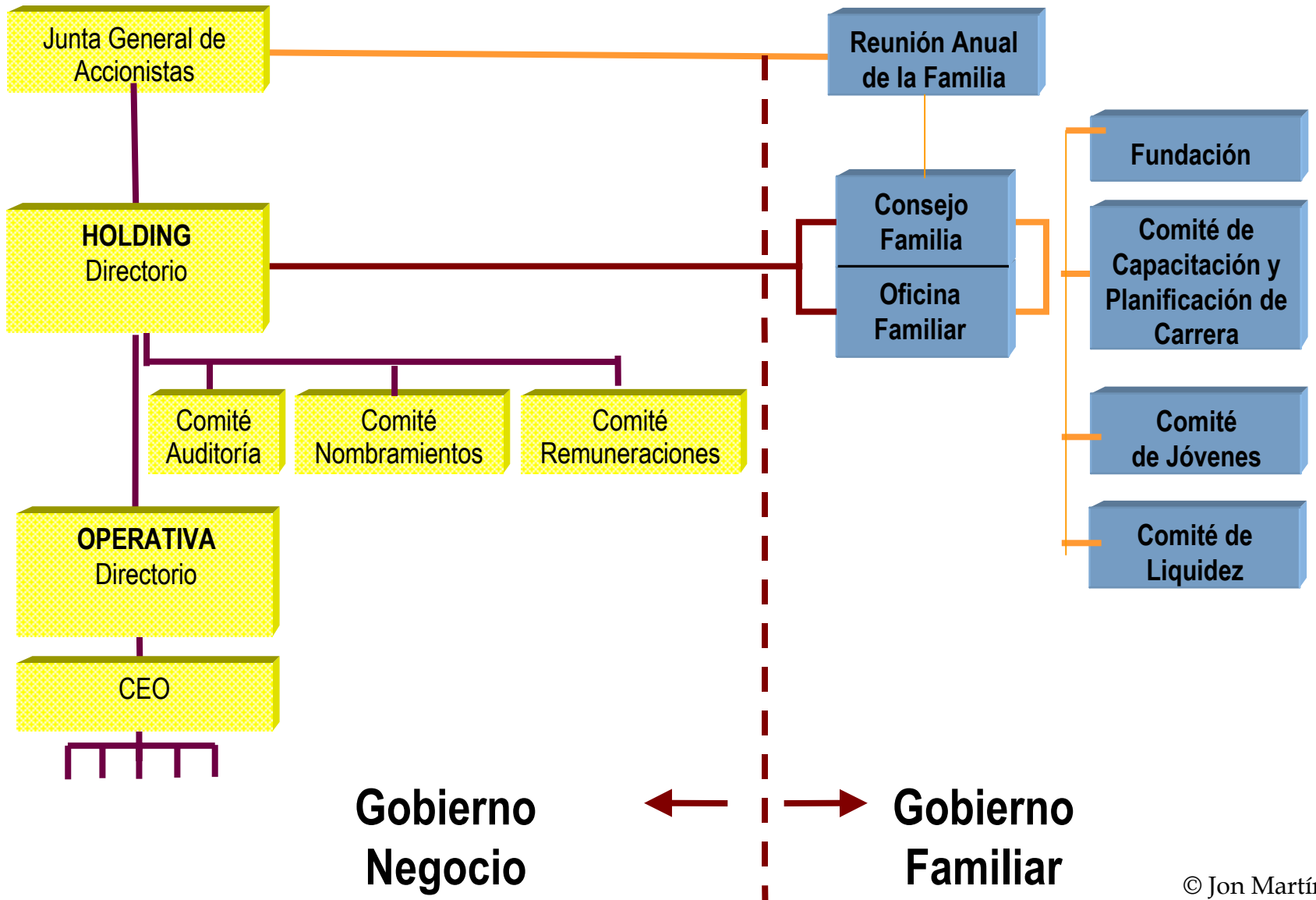


# El Gobierno de la Empresa Familiar

---



# Estructuras de Gobierno



# El Directorio

---

- Su misión es velar por los intereses de largo plazo de los accionistas.
- Desgraciadamente, muchas empresas familiares no tienen un Directorio activo
- ¿Qué decisiones suele tomar el Directorio?
  - Grandes lineamientos o directrices respecto de la estrategia de la empresa.
  - Proyectos que comprometen el patrimonio de la empresa, su imagen , etc.
  - Evaluación de la marcha general de la empresa y sus negocios.
  - Relación de la empresa con sus empleados, clientes, proveedores y comunidad en general.
  - Designación, evaluación y remoción del Gerente General y del equipo directivo superior.

# Composición del Directorio

---

- Es lógico e indispensable que haya miembros de la familia en el Directorio de una empresa familiar
- No obstante lo anterior, se recomienda la presencia de miembros externos a la familia y empresa
- Los miembros externos, aunque miembros activos del Directorio, suelen adoptar el rol de consejeros de los propietarios de la empresa

# Tipos de Directorio

---

## Tipos de Directorios y Evolución de la Empresa Familiar

Directorios consejeros – Para la etapa del dueño-gerente

Directorios estratégicos – Etapa de la sociedad de hermanos

Directorios fiduciarios – aplicables cuando la mayor parte de la propiedad se mantiene fuera de la gestión. Etapas de hermanos y primos

Directorios de manejo de portfolio – aplicables cuando las empresas familiares se convierten en sociedades holding

Fuente: John Ward

# Estructuración del Directorio

---

- Tamaño: número de miembros
- Proporción de externos
- Frecuencia de las reuniones
- Duración de las reuniones
- Período de los Directores en el cargo
- Remuneración de los Directores

# ¿Cómo Conseguir Directorios Efectivos?

---

- Agenda
- Estilo de las reuniones – Rol del Presidente
- Libro de antecedentes
- Conversaciones entre reuniones
- ¿Quién debe asistir aparte de los miembros del Directorio ?
- Cómo asegurar buenas reuniones
- "Vender" la idea del Directorio
- Remover Directores

# Consejo de Familia

---

- Es el órgano o institución que representa a la familia en la empresa familiar
- Es una instancia formal y el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir sus preocupaciones respecto de la empresa
- El consejo ayuda a clarificar los límites de los 3 círculos
- El consejo proporciona el ambiente ideal para instruir a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y la dirección
- Permite crear una visión compartida, un “código de entendimiento” y un plan familiar

# Grandes Tareas del Consejo de Familia

---

- **Conciliadora**: buscar la armonía y unidad familiar, y prevenir conflictos
- **Formativa**: “educar” a la familia en los asuntos de la empresa y mantenerla informada
- **Legislativa**: elaborar el Protocolo o Constitución de la familia

# Estructuración del Consejo de Familia

---

- ¿Cuántos y quiénes debieran ser sus miembros?
- ¿Quién debiera presidirlo?
- ¿Debe remunerarse a sus miembros?
- ¿Con qué frecuencia debiera reunirse?
- ¿Dónde debiera reunirse?
- ¿Cómo se relaciona el Consejo Familiar con el Directorio de la empresa?

# El Protocolo de la Familia

---

- Es un documento que resume los acuerdos de la familia respecto de la relación entre familia, empresa y propiedad. También se le conoce como Constitución de la Familia.
- Tiene un carácter moral, no legal. Refleja, por tanto, el compromiso que asumen los familiares en pos de la armonía y buen gobierno de la empresa familiar
- Algunos de los acuerdos contenidos en él pueden traducirse en un acuerdo o pacto de accionistas con forma legal
- El Consejo Familiar es el órgano encargado de redactarlo y perfeccionarlo en el tiempo

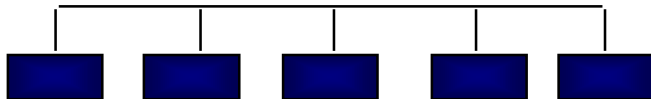
# Relación entre Directorio y Consejo Familiar

*Ambito Familiar/Moral*

**Asamblea de la Familia**



**Consejo Familiar**



Posibles Comités del Consejo Familiar o Fondos de la Familia

*Ambito Empresarial/Legal*

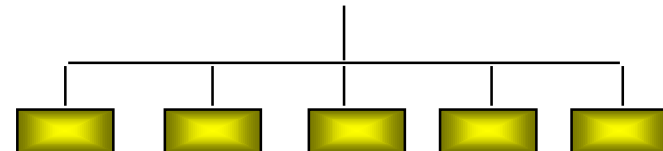
**Junta de Accionistas**



**Directorio**



**Gerencia**

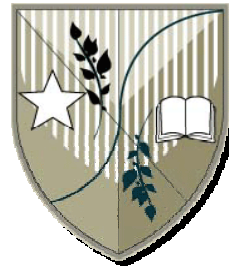


Areas de la Empresa

# **EMPRESA FAMILIAR: TRANSICIÓN GENERACIONAL Y GOBIERNO CORPORATIVO**

---

**Prof. Jon Martínez Echezárraga**



**ESE – ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**VI Encuentro de la Mediana Empresa Industrial**  
***Pensando la Empresa Familiar***

**Casapiedra, 2 de agosto de 2005**