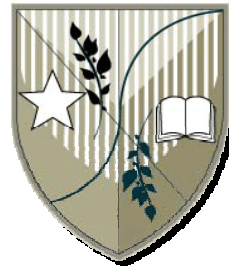


EMPRESA FAMILIAR: TRANSICIÓN GENERACIONAL Y GOBIERNO CORPORATIVO

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 definir las, 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:

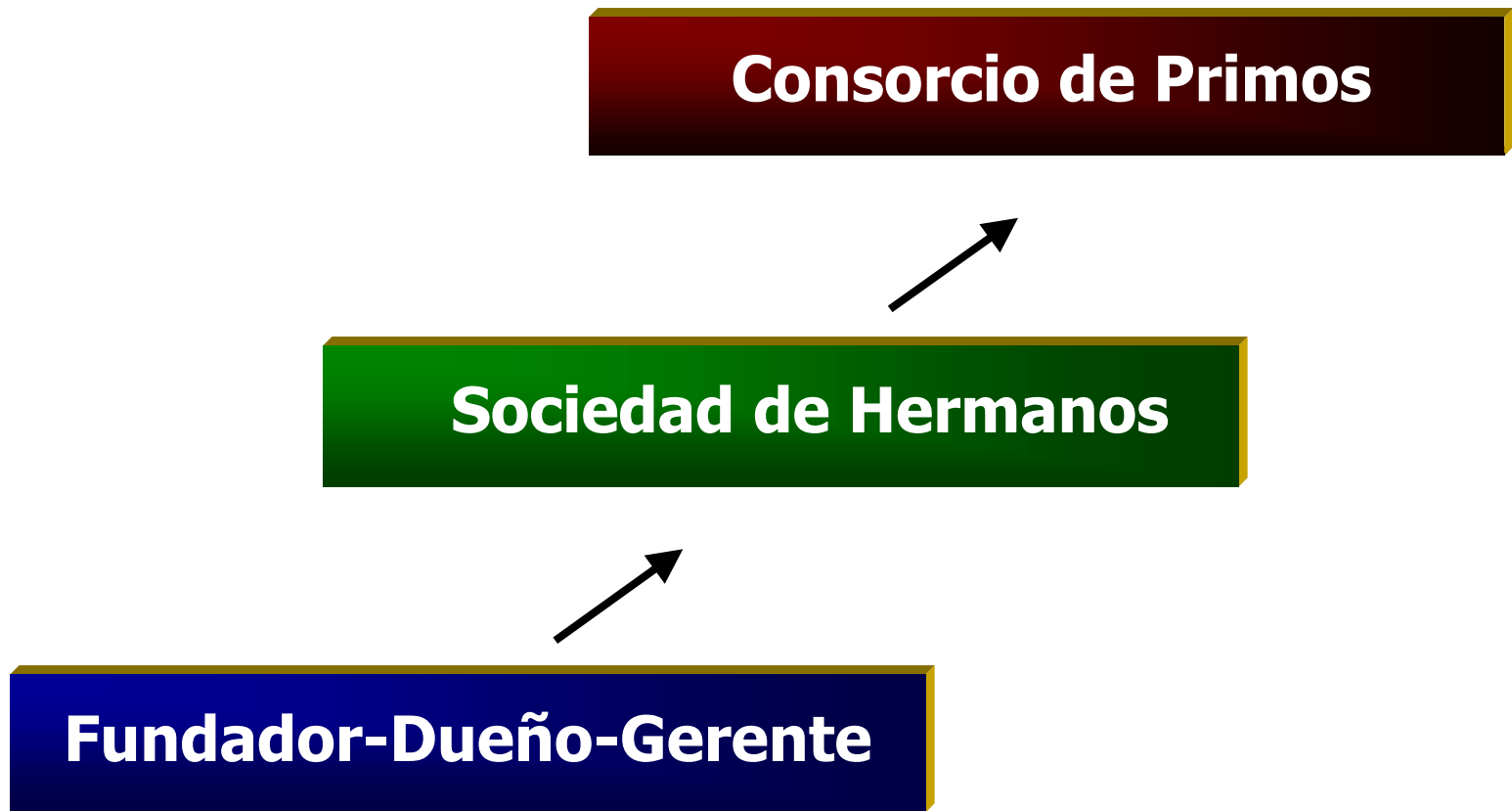
- 90% de las empresas nacen como familiares
- 30% pasan a la segunda generación
- 10% solamente llega a la tercera generación

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



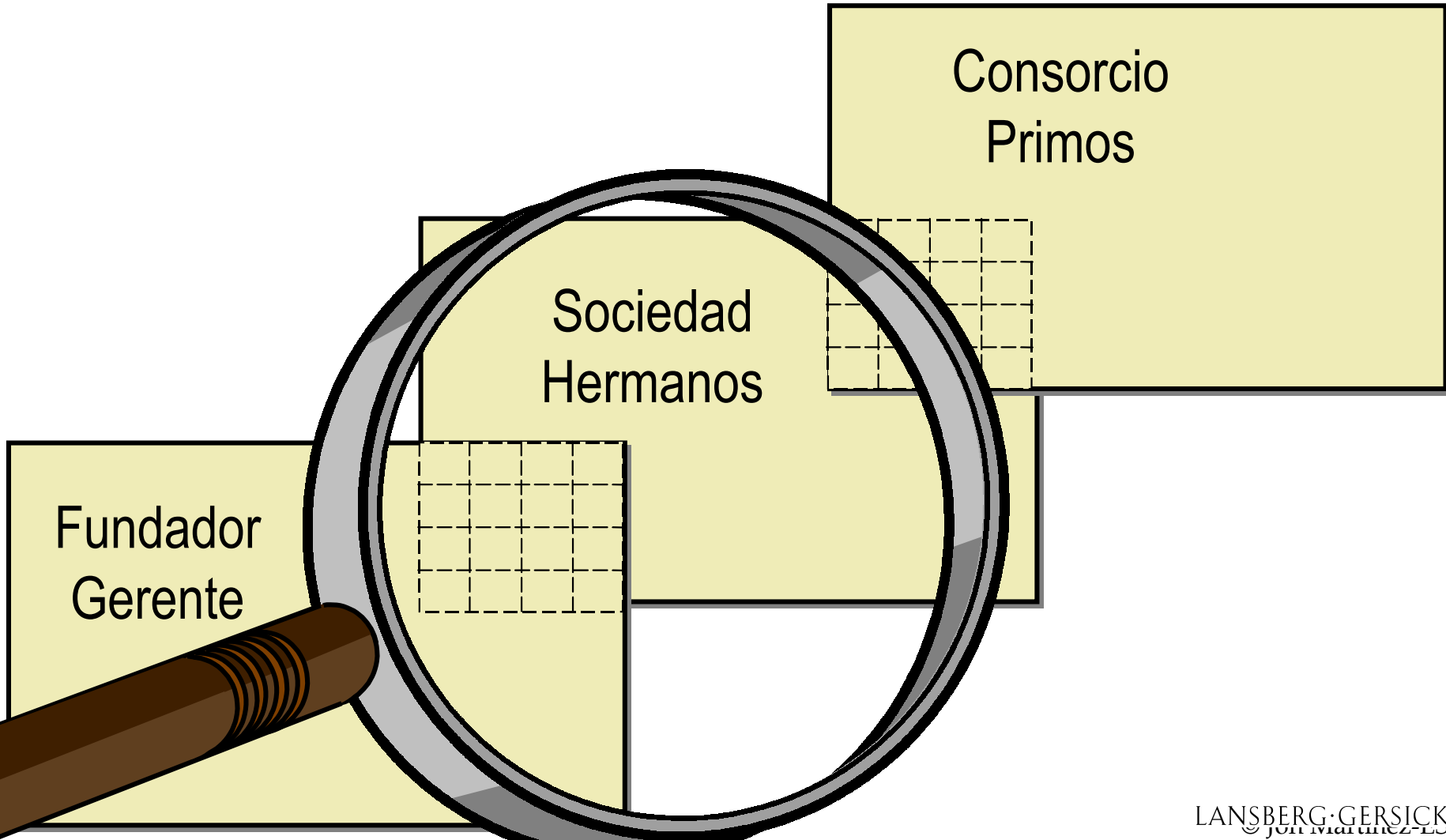
Claves para una Transición Exitosa

- 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

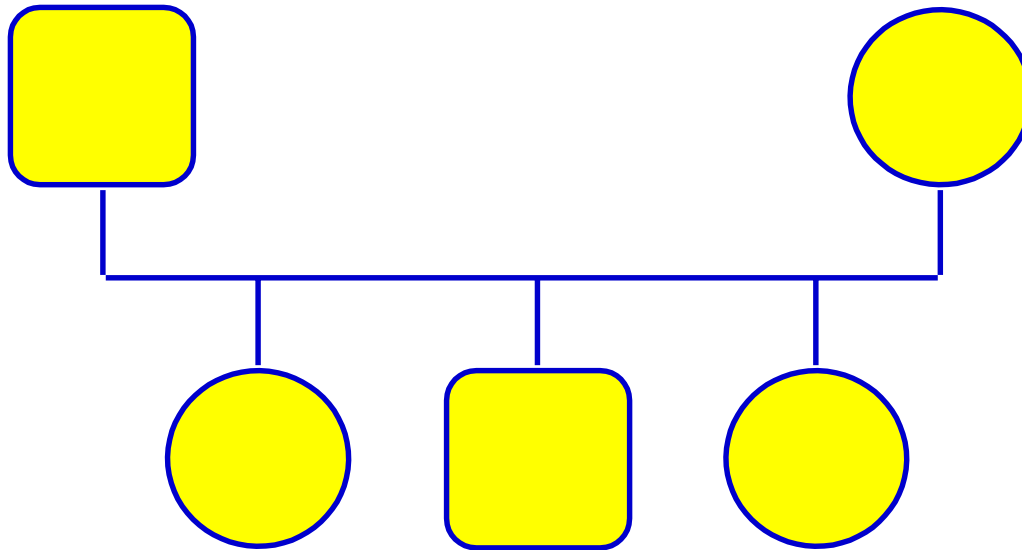
- Criterios para elegir al sucesor
- Resistir la protección y clonación
- Elegir uno o más líderes
- Momento para las transiciones en la administración y propiedad
- Quién elige
- Asumir responsabilidades
- Retirarse del poder

Las Transiciones de una Etapa a Otra



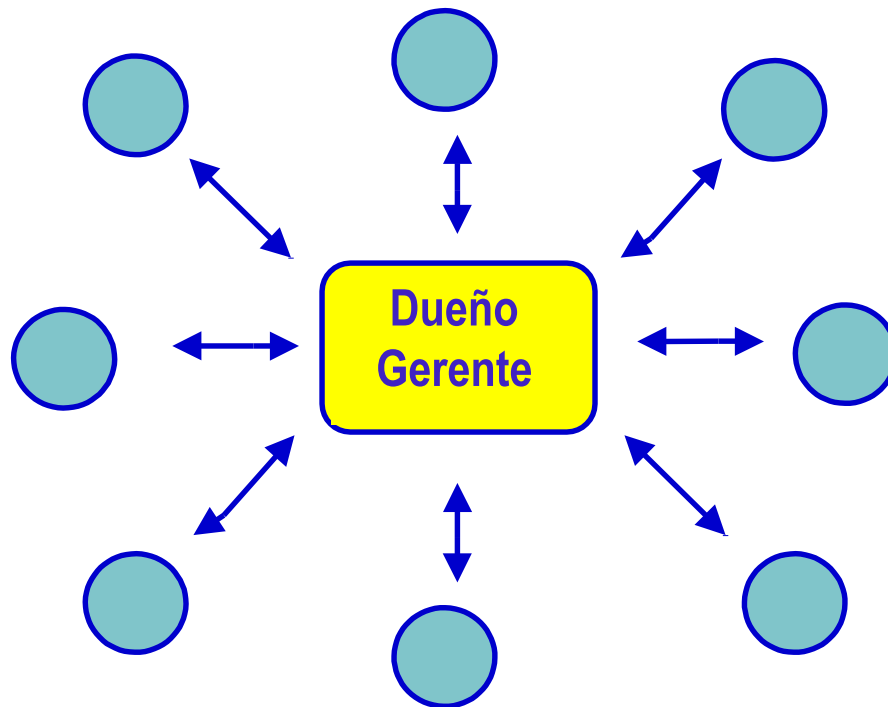
Etapa del Fundador

La Familia



Etapa del Fundador

La Empresa

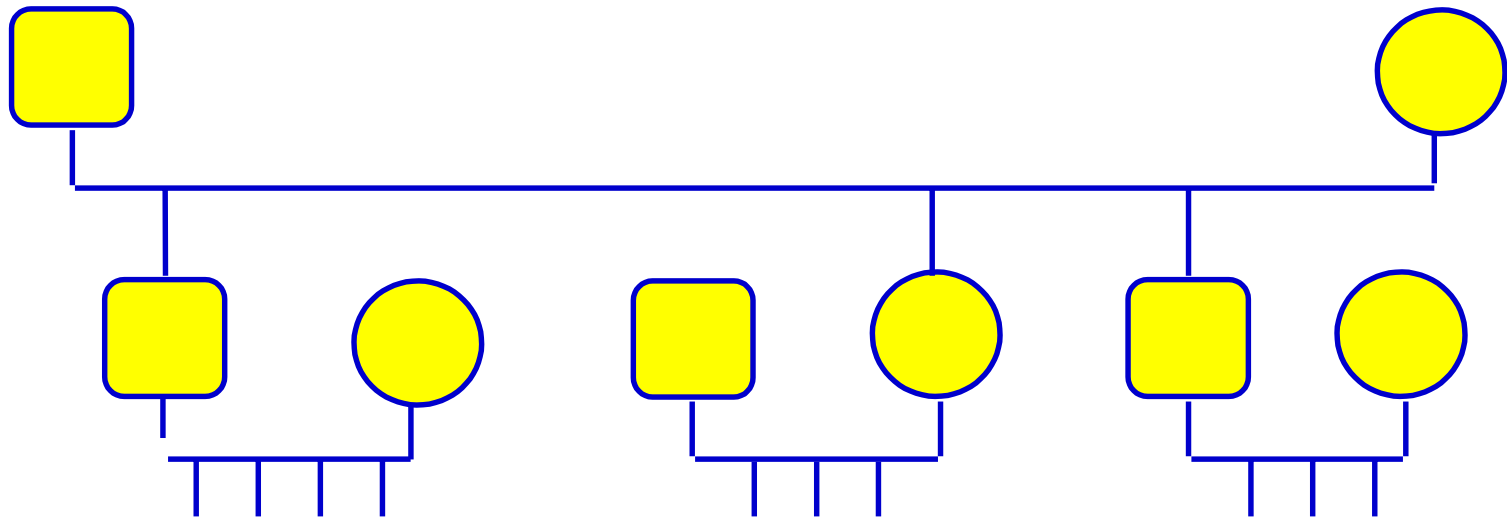


Etapa del Fundador : Requisitos para el Exito

- 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

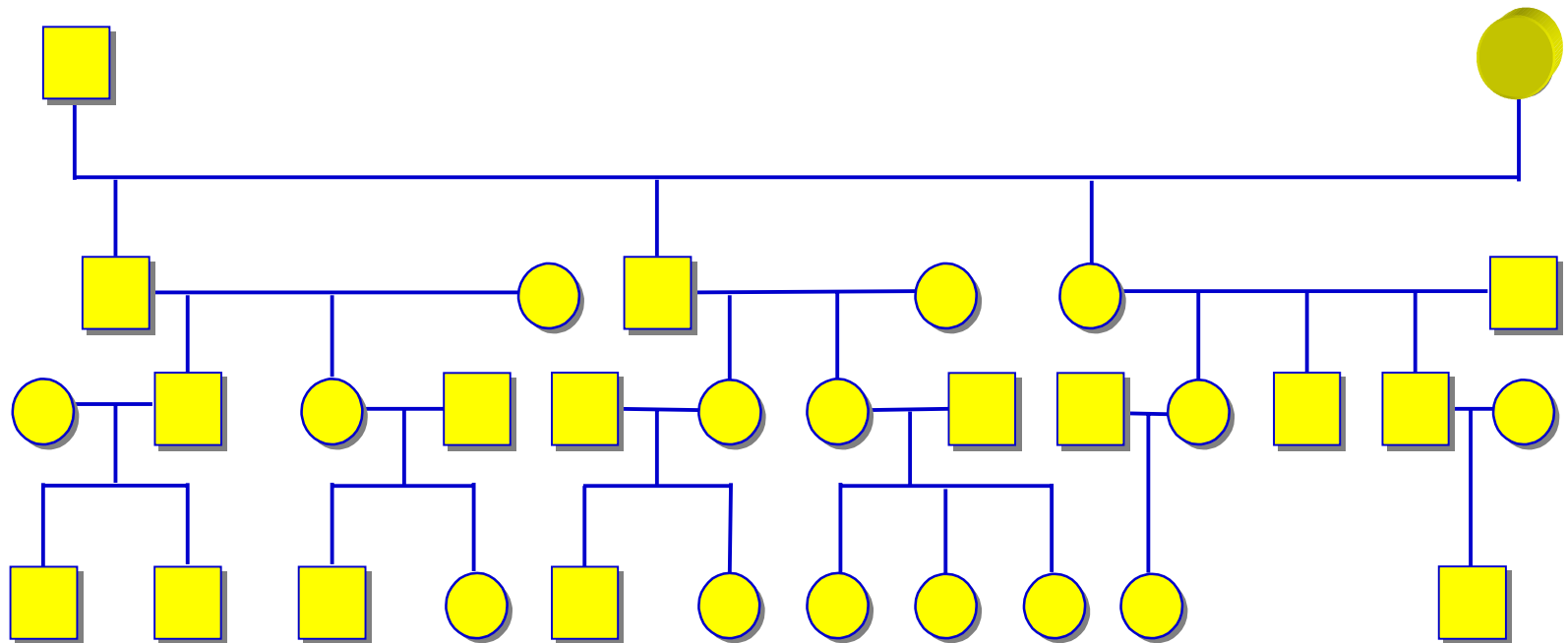
La Empresa



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



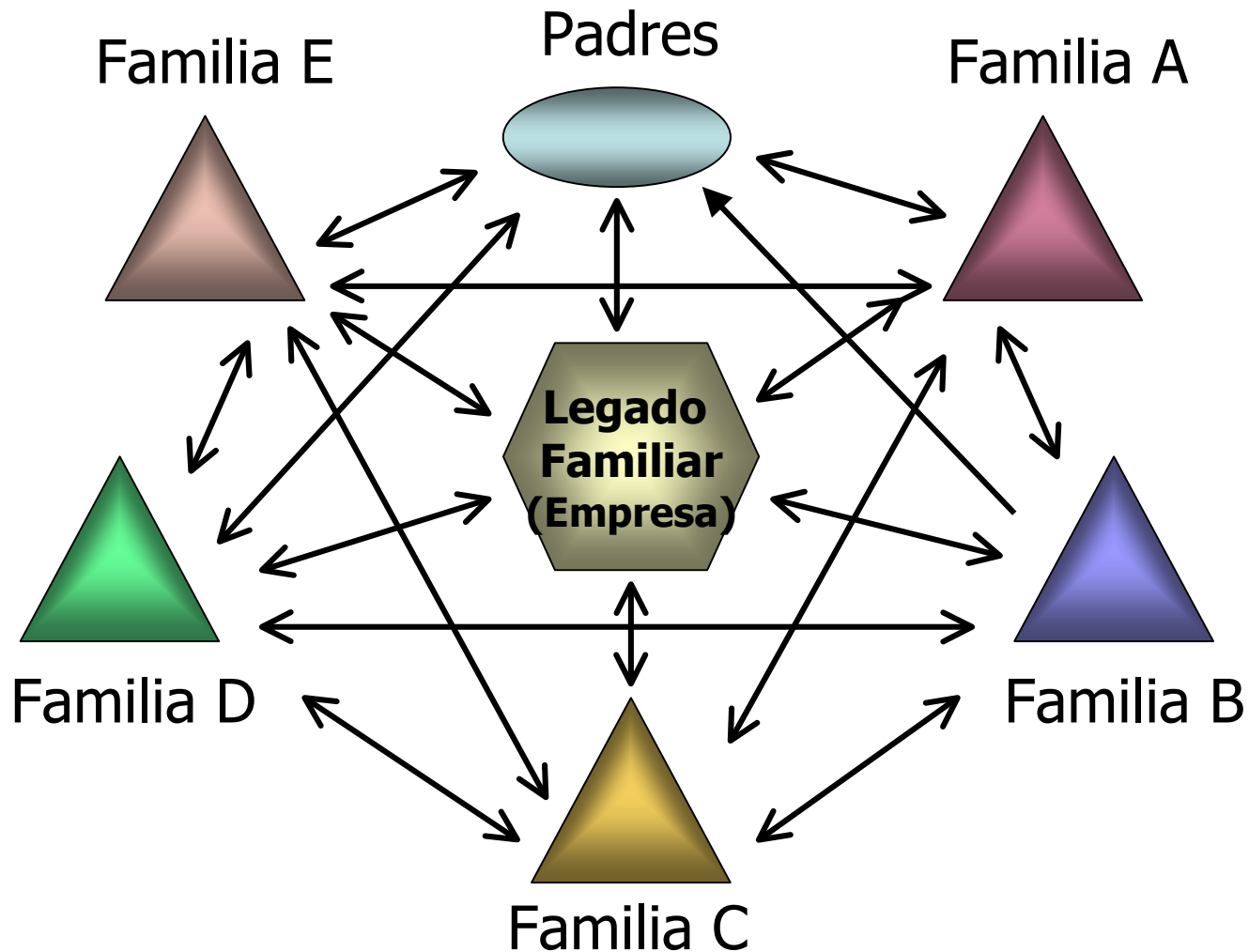
Etapa del Consorcio de Primos: Requisitos para el Exito

- 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

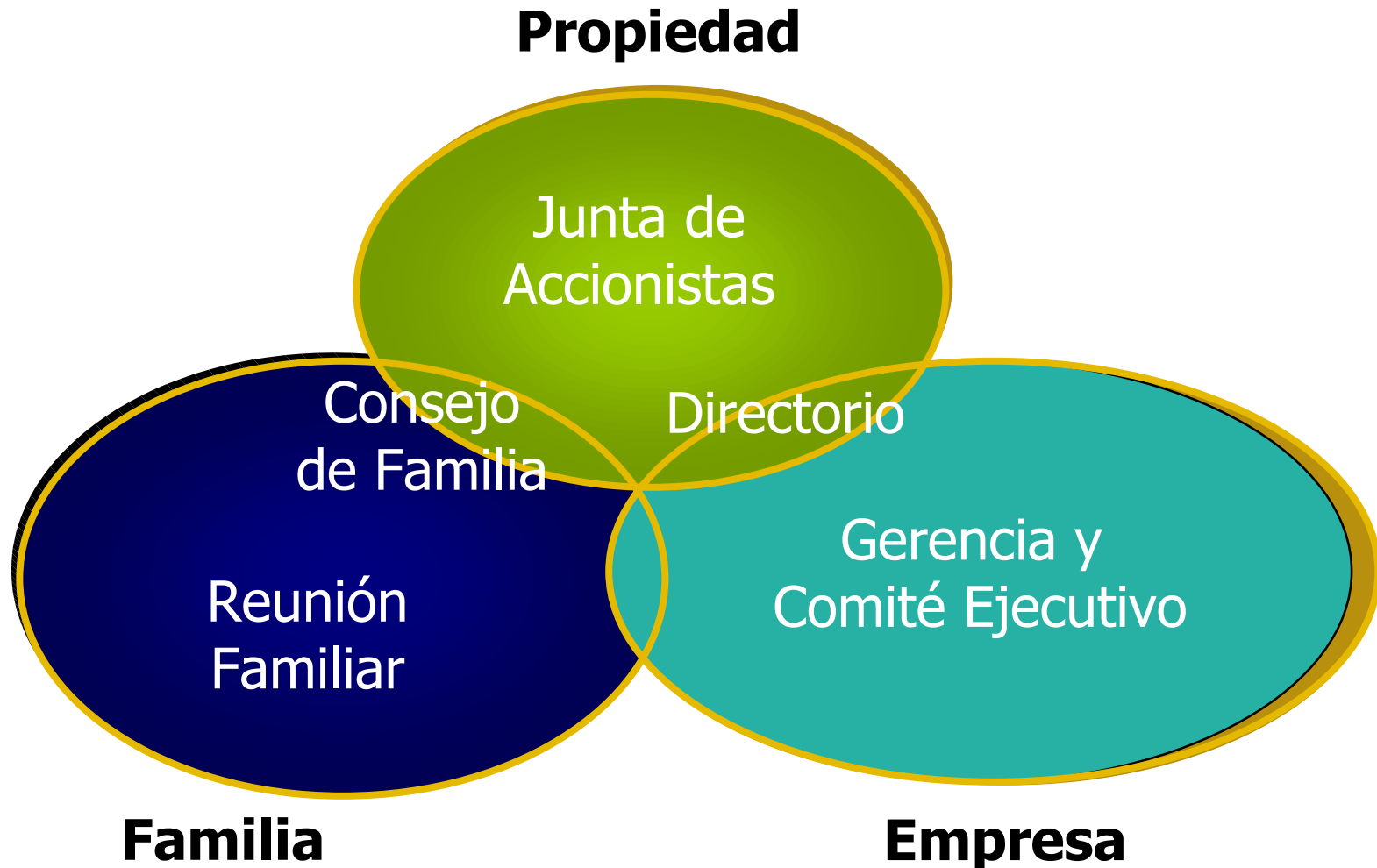
La Familia Empresarial Tradicional



La Familia Empresaria Multigeneracional



Los Organos de Gobierno de la Empresa Familiar

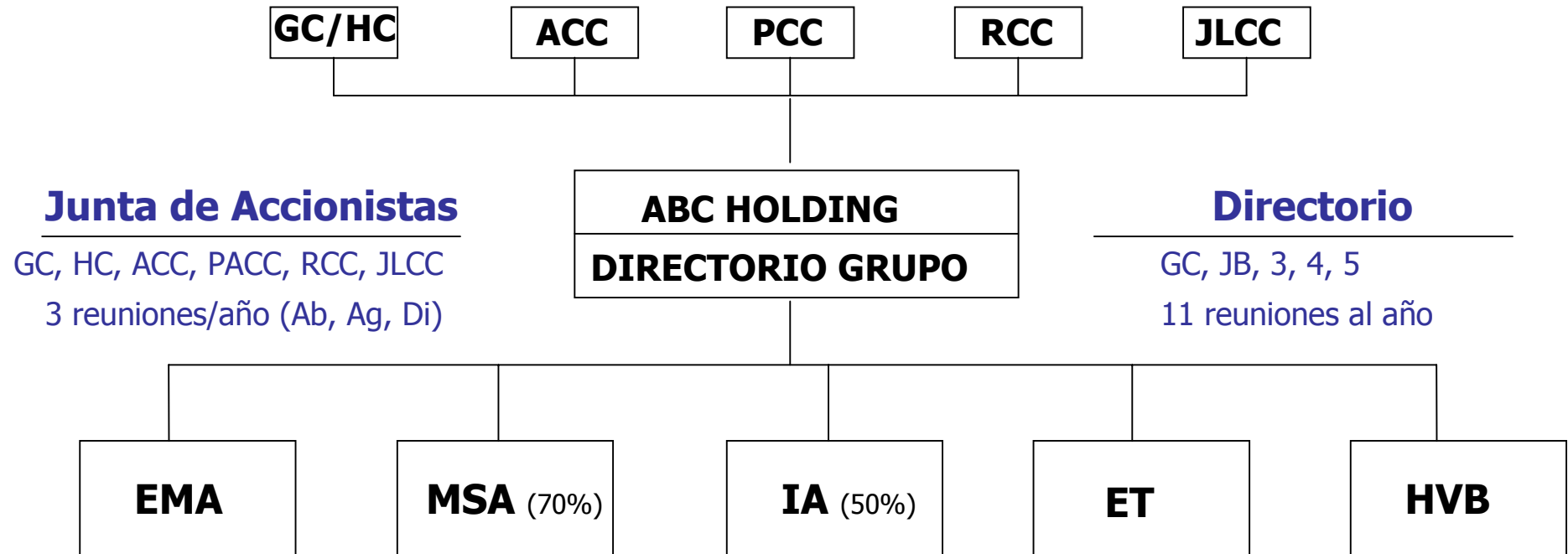


Transición y Gobierno

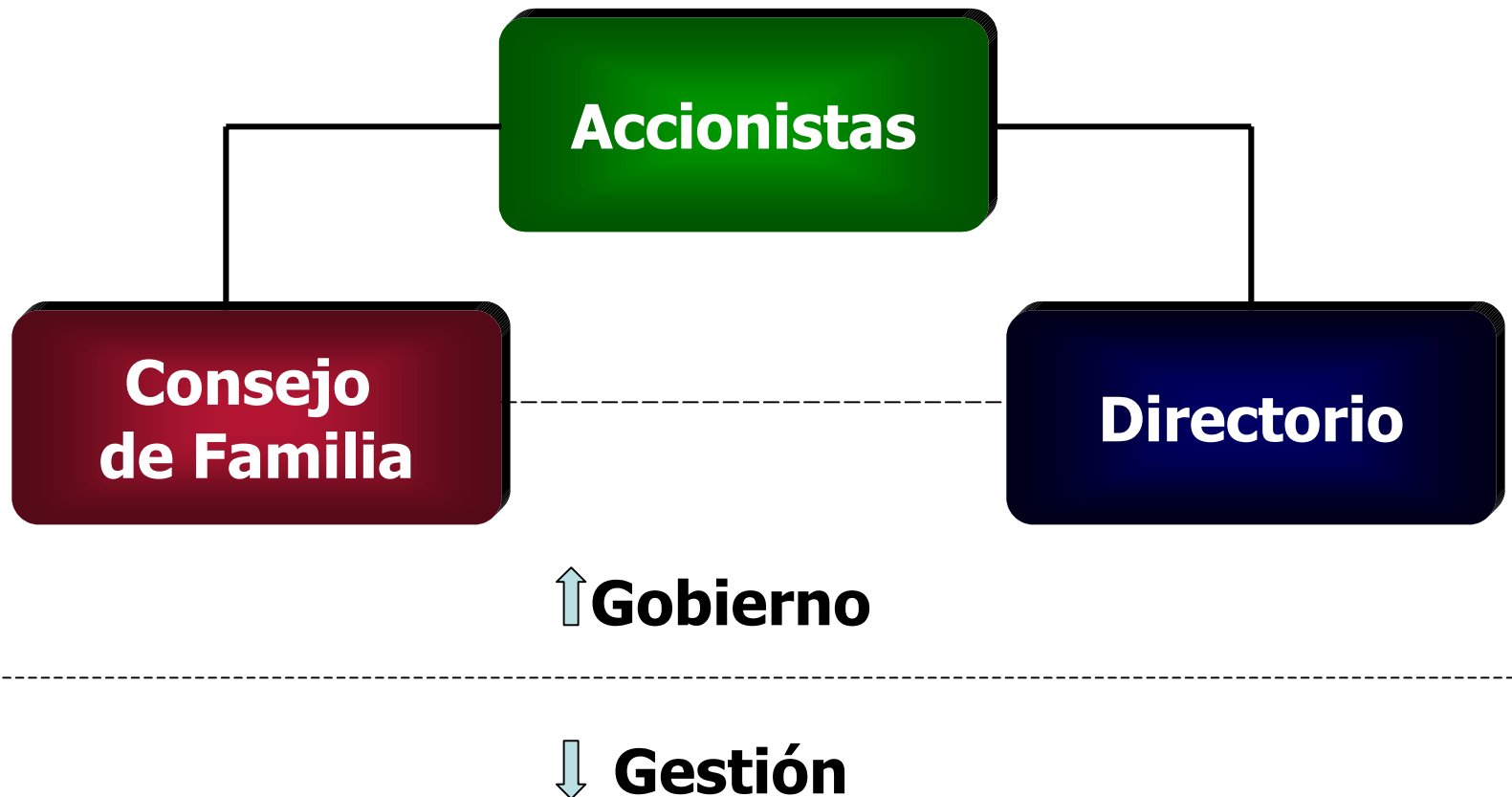
¿Cómo se relaciona la transición generacional con el gobierno de una empresa?

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

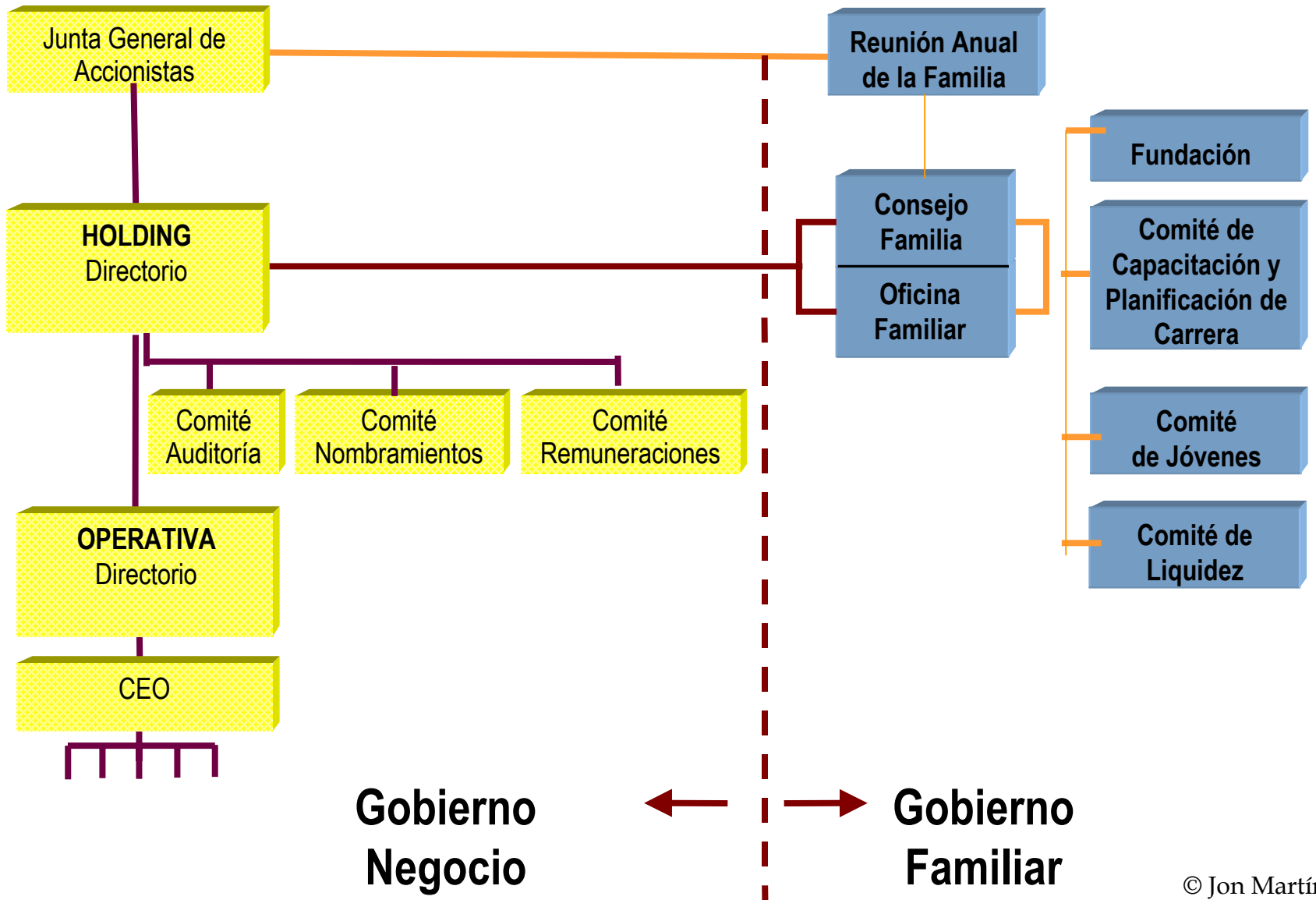
Veamos un Ejemplo



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

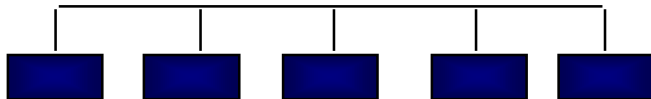
Relación entre Directorio y Consejo Familiar

Ambito Familiar/Moral

Asamblea de la Familia



Consejo Familiar



Posibles Comités del Consejo Familiar o Fondos de la Familia

Ambito Empresarial/Legal

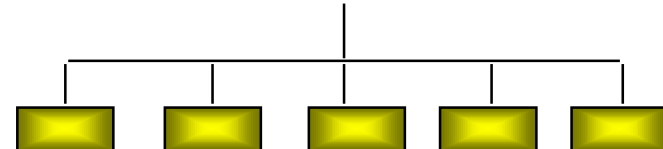
Junta de Accionistas



Directorio



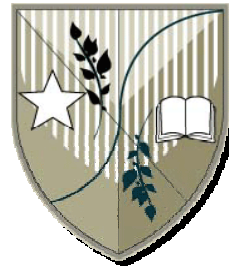
Gerencia



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