



Los Grandes Desafíos de las Empresas Familiares Agrícolas y Ganaderas

Jon Martínez E.



Hotel Sonesta, Osorno, 12 de abril, 2011

© Jon Martínez-ESE

¿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 familia
- 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 familiares son estas empresas

© Jon Martínez-ESE

Importancia de las Empresas Familiares

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la economía.

En la mayoría de los países representan:

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

© Jon Martínez-ESE

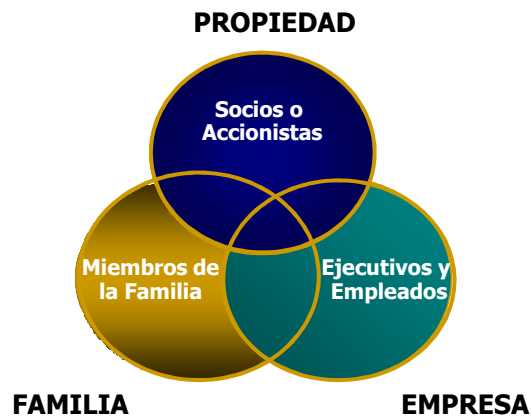
Las Familias Empresarias en el Mundo

- En casi todo el mundo, más de dos tercios de las empresas son de propiedad y administración de familias
- A nivel de las grandes empresas, en EE.UU. un tercio de las S&P 500 y Fortune 500 son de propiedad de familias. En Europa, alrededor de la mitad son controladas por familias
- En Asia y Latinoamérica, más de dos tercios de las grandes empresas y grupos son familiares

© Jon Martínez-ESE

Los Tres Círculos de la Empresa Familiar

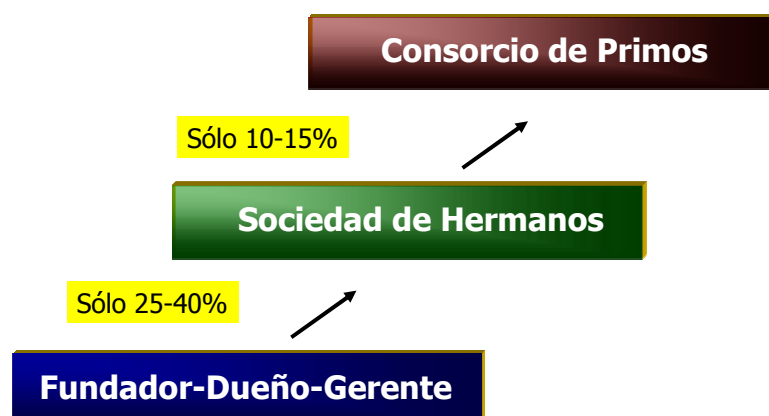
Las empresas familiares son la conjunción de tres sub-sistemas:



Fuente: Tagiuri y Davis

© Jon Martínez-ESE

Tres Etapas en el Desarrollo de la Familia Empresaria



Fuente: John Ward

© Jon Martínez-ESE

Empresas Familiares que Perduran

- Separan claramente los aspectos familiares de los empresariales, dibujando bien los límites entre los tres círculos
- Institucionalizan la empresa, dotándola de órganos clave, por ej. un Directorio efectivo, con miembros externos, y un Consejo Familiar
- Planifican con tiempo la sucesión, establecen un calendario y preparan el retiro de los actuales líderes
- Ponen énfasis y dedicación a la formación de los sucesores
- Inculcan a los familiares la responsabilidad por la propiedad desde temprana edad
- Definen los valores familiares y empresariales a preservar en el tiempo, y son fieles a ellos
- Poseen un "sueño" y una visión compartida del futuro

© Jon Martínez-ESE

Sabiduría Popular y Empresas Familiares

- En EE.UU: "Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations": "De descamisados a descamisados en tres generaciones"
- En China: "Fu bu guo san dai": "La fortuna nunca sobrevive a tres generaciones" y "De ojotas a ojotas en tres generaciones"
- En Alemania: "Erwerben-vererben-verderben: La primera generación lo crea, la segunda lo hereda, y la tercera lo destruye"
- En Italia: "De los establos a las estrellas y de vuelta a los establos en tres generaciones"
- En España: "Padre arriero, hijo caballero, nieto pordiosero"
- En México: "Padre-comerciante; hijo-playboy; nieto-mendigo"

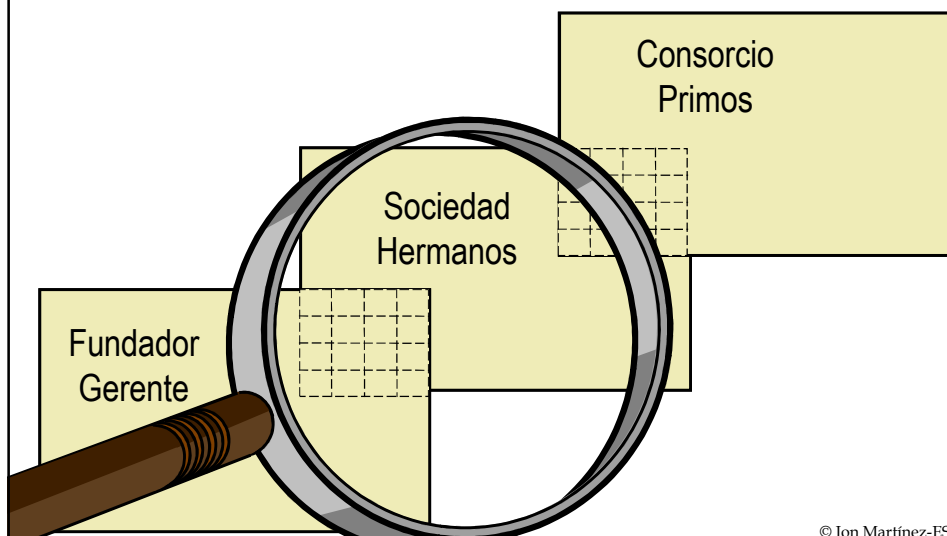
© Jon Martínez-ESE

Claves para una Transición Exitosa

- Este es un proceso, no un evento
- El papel del líder es vital para el proceso
- Es importante coordinar la sucesión en la propiedad con la sucesión en la gestión
- Retirarse a tiempo de la gestión para pasar al gobierno
- Es muy recomendable entregar la propiedad en vida
- Crear un Legado y traspasar un “Sueño”, no sólo un negocio

© Jon Martínez-ESE

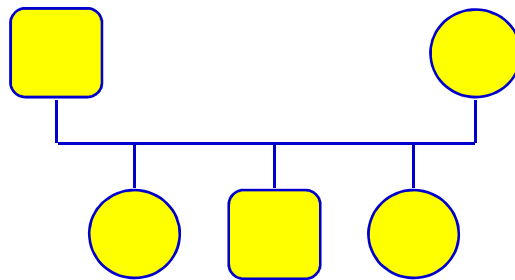
Las Transiciones de una Etapa a Otra



© Jon Martínez-ESE

Etapa del Fundador

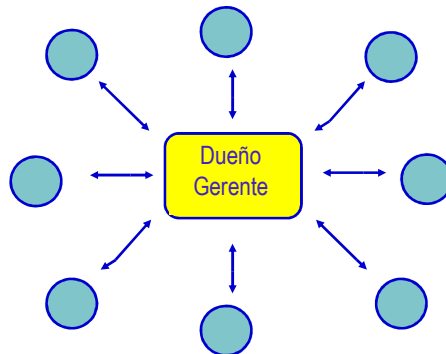
La Familia



© Jon Martínez-ESE

Etapa del Fundador

La Empresa



© Jon Martínez-ESE

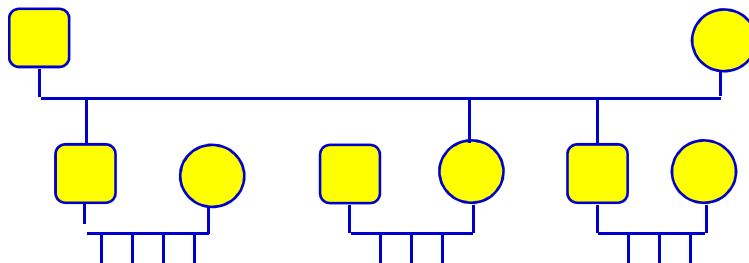
Etapa del Fundador : Requisitos para el Éxito

- 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 sus *SUCESORES*
- En el momento oportuno, tener la valentía para *IRSE*

© Jon Martínez-ESE

Etapa de la Sociedad de Hermanos

La Familia



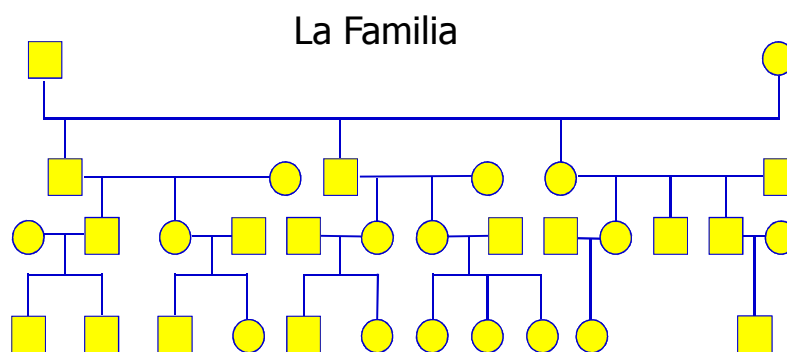
© Jon Martínez-ESE

Etapa de la Sociedad de Hermanos: Requisitos para el Éxito

- 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*

© Jon Martínez-ESE

Etapa del Consortio de Primos



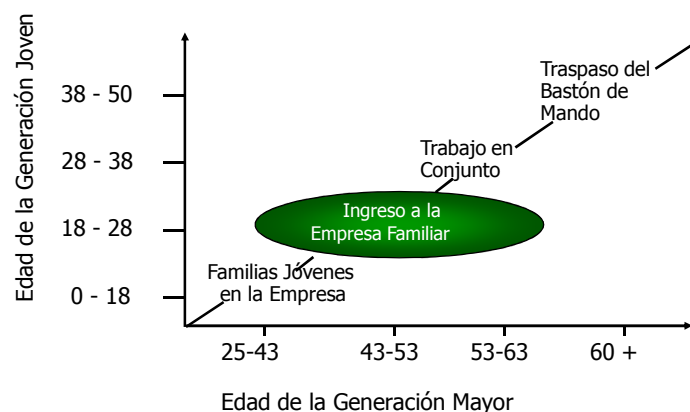
© Jon Martínez-ESE

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 y que éstos respeten también
- Una gestión *CONSTRUCTIVA* de la política de ramas

© Jon Martínez-ESE

Etapas en el Desarrollo de la Familia Empresaria



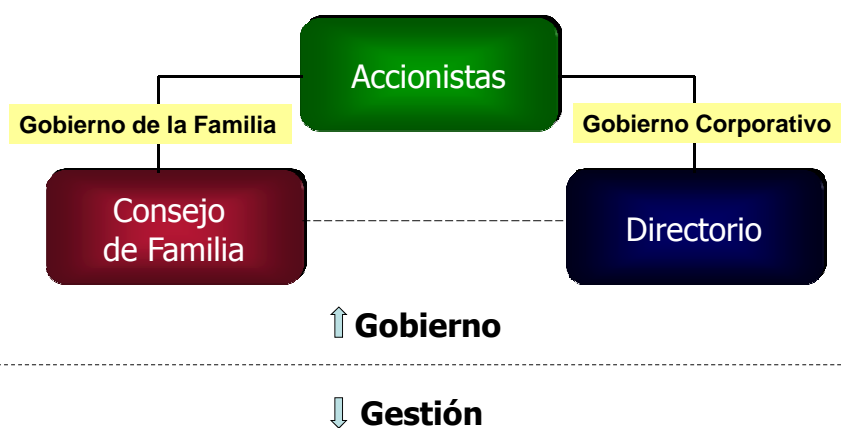
© Jon Martínez-ESE

Ingreso a la Empresa Familiar

- La familia debe tener normas claras para el empleo de familiares en la empresa
- Entre 2 y 5 años de experiencia externa son muy recomendables
- Estudios universitarios, de preferencia en áreas afines a la empresa, y un nivel mínimo de inglés para los negocios
- Iniciar a los ejecutivos familiares en su nivel de competencia
- Darles trabajos reales, que sean medidos con estándares reales y reciban una retroalimentación real
- Las impresiones duraderas se logran en los dos primeros años de carrera - haga que sea una experiencia exitosa
- Los directivos no-familiares deben comprender y aceptar su responsabilidad en la formación de gerentes familiares

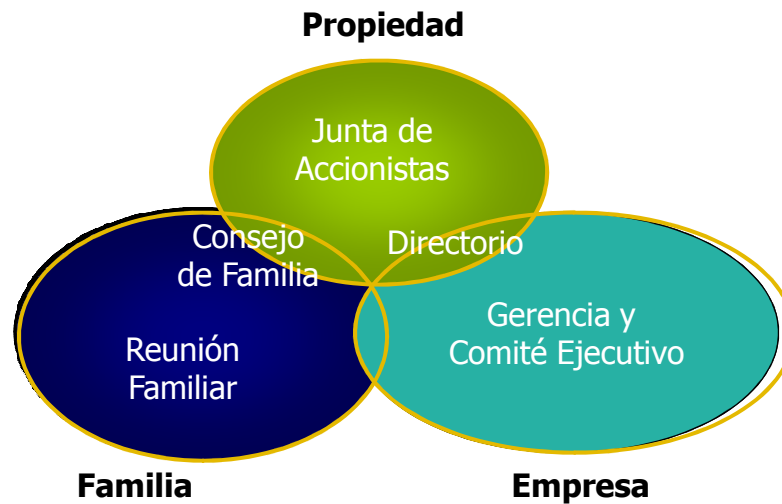
© Jon Martínez-ESE

El Gobierno de la Empresa Familiar



© Jon Martínez-ESE

Los Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar



© Jon Martínez-ESE

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 entre 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 gestión
- Permite crear una visión compartida, un "código de entendimiento" y un proyecto familiar

© Jon Martínez-ESE

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

© Jon Martínez-ESE

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

© Jon Martínez-ESE



Los Grandes Desafíos de las Empresas Familiares Agrícolas y Ganaderas

Jon Martínez E.



Hotel Sonesta, Osorno, 12 de abril, 2011

© Jon Martínez-ESE