

FLY+

Fuerzas Familiares · Lógica Empresarial · Yacimiento Patrimonial

INFORME DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Agrícola Familia Robles

Evaluación sistémica del estado relacional,
operativo y patrimonial · Los Ángeles, Chile

INDUSTRIA	RESPONDENTES	FECHA	INDICE FLY+
Producción agrícola	2 hermanos segunda gen.	Abril 2026	3.25 ZONA NARANJA

Índice de Contenidos

2.87 ÍNDICE FLY+ GLOBAL F: 2.67 (Naranja) · L: 2.97 (Naranja) · Y: 2.97 (Naranja) ZONA NARANJA

01	Resumen Ejecutivo Hallazgos clave · Índice FLY+ global · Situación del sistema	3
02	Perfil del Sistema Familiar Miembros clave · Estructura de propiedad · Factor Plus (+)	4
03	Diagnóstico FLY+ Completo Matriz de evaluación global · Radar comparativo · Análisis de brechas	5
04	Dimensión F — Fuerzas Familiares Análisis detallado · F1, F2, F3 · Hallazgos sistémicos	7
05	Dimensión L — Lógica Empresarial Análisis detallado · L1, L2, L3 · Gobierno y mérito	8
06	Dimensión Y — Yacimiento Patrimonial Análisis detallado · Y1, Y2, Y3 · Brecha crítica 2.6 puntos	9
07	Interpretación Sistémica Patrón combinado FLY+ · Riesgos activos · Activos del sistema	10
07b	Factor Plus (+) — El Gatillante y los Escenarios Evento detonante · Tres alternativas · Matriz de evaluación comparativa	12
08	Recomendaciones Estratégicas Plan de acción coherente con las tres alternativas · 5 prioridades	14
09	Hoja de Ruta — 180 Días Fases de implementación · Condiciones de éxito	16
—	Conclusión del Consultor Nota personal de Felipe Bozzo Smith	17

Hallazgos Clave

EL CASO EN SÍNTESIS

Don Héctor Robles fundó Agrícola Familia Robles hace 38 años. Hoy tiene 72 años y enfrenta un episodio de salud grave que instala por primera vez la urgencia real de la sucesión. La empresa es operada activamente por dos de sus tres hijos: **Rodrigo** (Gerente General, hijo mayor) y **Patricia** (Directora Comercial, hija del medio). El tercer hijo, **Ignacio**, vive en Santiago, no trabaja en la empresa y tiene participación accionaria. La empresa también cuenta con **Roberto Fuentes**, esposo de Patricia, quien gestiona el área de logística. Cuatro personas con intereses distintos y un fundador cuya salud convirtió el futuro en una conversación que ya no puede postergarse.

SISTEMA FAMILIAR

Don Héctor Robles · Fundador · 72 años
Rodrigo Robles · Gerente General · 45 años
Patricia Robles F. · Dir. Comercial · 42 años
Ignacio Robles · Accionista pasivo · 38 años
Roberto Fuentes · Logística (cónyuge Patricia)

★ Rodrigo y Patricia respondieron el test FLY+

2.87

ÍNDICE FLY+ GLOBAL

Zona Naranja — Intervención preventiva requerida

3 variables en Zona Roja · Respondentes: Rodrigo Robles · Patricia Robles Fuentes

F: 2.67 · L: 2.97 · Y: 2.97

ZONA NARANJA

1.6

L1 · ZONA ROJA ·
PRIORIDAD 1

Sin gobierno formal

El gobierno corporativo no está constituido. Las decisiones estratégicas recaen en los fundadores sin estructura institucional que las sostenga.

2.2

F2 · ZONA ROJA ·
SEÑAL CRÍTICA

Lealtades invisibles en rojo

Las alianzas no declaradas entre hermanos generan tensiones que el sistema no ha sabido nombrar. Ignacio, desde Santiago, es un actor silencioso con peso real.

2.4

Y2 · ZONA ROJA ·
INSTRUMENTOS
JURÍDICOS

Blindaje jurídico insuficiente

Los estatutos y pactos no contemplan lo que ocurre si Don Héctor fallece o queda incapacitado. Esta es la prioridad más urgente del sistema.

3.9

L3 · PATRICIA ROBLES ·
NARANJA ALTO

Legitimidad en construcción

L3 es el activo más sólido de la dimensión L. La legitimidad del liderazgo es reconocida — base sobre la que construir la sucesión con criterios claros.

SITUACIÓN DEL SISTEMA

Agrícola Familia Robles enfrenta la confluencia de una sucesión que se volvió urgente, un sistema sin gobierno constituido y tensiones entre hermanos que el diagnóstico visibiliza por primera vez.

El índice de 2.87 en Zona Naranja enmascara tres señales en Zona Roja: L1 (Gobierno: 1.6), F2 (Lealtades invisibles: 2.2) y Y2 (Formalidad jurídica: 2.4). La combinación es exigente: sin gobierno formal, con tensiones entre los cuatro actores del sistema no nombradas, y sin instrumentos legales que contemplen los escenarios de sucesión actuales. No es posible saber desde los scores del test qué origina cada brecha — pero su presencia simultánea define la urgencia del proceso.

«El diagnóstico no es el destino: es el permiso para actuar.»

— MODELO FLY+, CAPÍTULO 12

NOTA METODOLÓGICA

Cuestionario FLY+ respondido por **Rodrigo Robles** (Gerente General) y **Patricia Robles Fuentes** (Directora Comercial). Ignacio Robles y Roberto Fuentes son actores del sistema no respondentes. Sus percepciones deberían incorporarse en una segunda ronda diagnóstica.

Caracterización del Cliente

Rodrigo Robles

GERENTE GENERAL · 2ª GENERACIÓN

2.67

FLY+ GLOBAL

F	<div style="width: 70%;"></div>	3.07
L	<div style="width: 55%;"></div>	2.17
Y	<div style="width: 75%;"></div>	3.00

Lectura más crítica del sistema. L en su percepción individual en Zona Naranja baja. Como gerente activo, percibe las tensiones entre hermanos con mayor nitidez. Su diagnóstico es el más informado sobre la operación.

F2 · ZONA ROJA 2.20

Patricia Robles Fuentes

DIRECTORA COMERCIAL · 2ª GENERACIÓN

3.29

FLY+ GLOBAL

F	<div style="width: 85%;"></div>	4.07
L	<div style="width: 70%;"></div>	3.33
Y	<div style="width: 75%;"></div>	3.93

Lectura más optimista del sistema. F en Zona Verde (4.07): percibe el vínculo entre socios como sólido. Su percepción de Y1 (4.6 Verde) refleja que la transparencia patrimonial le parece adecuada — a diferencia de Rodrigo (2.0), que la percibe como insuficiente para los sucesores activos.

L3 · NARANJA ALTO 4.20

DATOS DE LA EMPRESA

Razón social **Agrícola Familia Robles**Ubicación **Los Ángeles, Chile**Industria **Producción agrícola**Generación activa **2.ª / inicio 3.ª generación**Sucesores activos **3 hijos del fundador**Gobierno corporativo **Insuficiente (L1: 1.8)**

RESPONDENTES DEL DIAGNÓSTICO

Rodrigo Robles **FLY+ 2.67** · NaranjaPatricia Robles **FLY+ 3.29** · NaranjaConsolidado **FLY+ 2.87** · Zona NaranjaProtocolo familiar **Inexistente**Brecha máxima **F2: 0.8 pts · Y2: 0.4 pts**

FACTOR PLUS (+) – EVENTO GATILLANTE ACTIVO

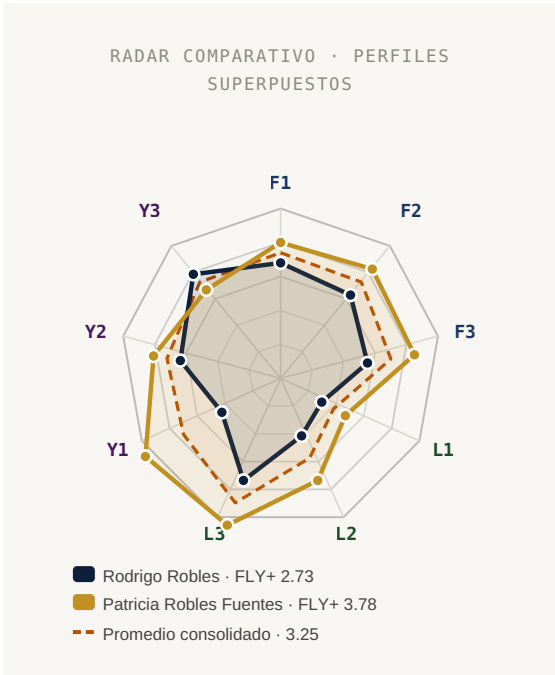
La voluntad del fundador de cerrar Agrícola Familia Robles activa tres escenarios simultáneos.

Rodrigo Robles ha expresado su deseo de cerrar la empresa para recuperar tiempo personal y disfrutar del patrimonio construido a lo largo de décadas. Patricia comparte esa voluntad. Este acuerdo entre ambos socios es el activo más valioso del sistema — y el detonante de la decisión más importante que enfrentará la familia. La ventana de intervención efectiva es de 90 a 120 días.

03 · DIAGNÓSTICO FLY+ COMPLETO

Radar Comparativo y Matriz de Evaluación

ESCALA 1-5 · VERDE ≥4.0 · NARANJA 2.5-3.9 · ROJO <2.5
Informe FLY+ · Ejemplo 2026



F – FUERZAS FAMILIARES
F1: 3.7 · F2: 3.7 · F3: 3.3

3.57
NARANJA

L – LÓGICA EMPRESARIAL
L1: 1.8 ▼ · L2: 2.5 · L3: 3.9

2.73
NARANJA

Y – YACIMIENTO PATRIMONIAL
Y1 Δ2.6 ▼ · Y2: 3.4 · Y3: 3.7

3.47
NARANJA

BRECHAS PERCEPTUALES

Var.	W	E	Δ
Y1	2.0	4.6	2.6
L2	1.8	3.2	1.4
F3	2.6	4.0	1.4
L3	3.2	4.6	1.4
L1	1.4	2.2	0.8

REFERENCIA DE VARIABLES

F1 Cal. Conversación	F2 Lealtades Invisibles	F3 Conf. Cumplimiento
L1 Gobierno Corp.	L2 Gestión Mérito	L3 Leg. Liderazgo
Y1 Transp. Patrimonial	Y2 Formalidad Jurídica	Y3 Equidad Percibida

03 · DIAGNÓSTICO FLY+ COMPLETO

Matriz de Evaluación Global

· 9 Variables · Escala 1-5

VERDE ≥ 4.0 · NARANJA 2.5–3.9 · ROJO < 2.5

Informe FLY+ · Ejemplo 2026

CÓD.	VARIABLE	CONSOL.	ZONA	BARRA DE INTENSIDAD (1 — 5)
F — Fuerzas Familiares Promedio: 2.67				
F1	Calidad de la Conversación	3.0	NARANJA	R: 2.6 · P: 3.4 · Δ 0.8
F2	Lealtades e Influencias Invisibles ▲ Zona Roja	2.2	ROJO	R: 1.8 · P: 2.6 · Δ 0.8
F3	Confianza en el Cumplimiento	2.8	NARANJA	R: 2.4 · P: 3.2 · Δ 0.8
L — Lógica Empresarial Promedio: 2.97				
L1	Gobierno Corporativo ▲ Zona Roja	1.6	ROJO	R: 1.4 Roja · P: 1.8 Roja · Δ 0.4
L2	Gestión Basada en Mérito	3.4	NARANJA	R: 3.0 · P: 3.8 · Δ 0.8
L3	Legitimidad del Liderazgo	3.9	NARANJA	R: 3.6 · P: 4.2 Verde · Δ 0.6
Y — Yacimiento Patrimonial Promedio: 2.97				
Y1	Transparencia Patrimonial	3.4	NARANJA	R: 3.2 · P: 3.6 · Δ 0.4
Y2	Formalidad Jurídica ▲ Zona Roja	2.4	ROJO	R: 2.2 Roja · P: 2.6 Roja · Δ 0.4
Y3	Equidad Percibida	3.1	NARANJA	R: 2.8 · P: 3.4 · Δ 0.6
ÍNDICE FLY+ GLOBAL · (F + L + Y) ÷ 3		2.87	ZONA NARANJA	L1 en Zona Roja · Y1 brecha crítica 2.6 puntos · Intervención preventiva

Fuerzas Familiares — Análisis Detallado

PROMEDIO F: 3.57 — ZONA NARANJA

Informe FLY+ · Ejemplo 2026

Fuerzas Familiares

F

El cimiento relacional del sistema. La dimensión más sólida del diagnóstico: el diálogo es bueno entre los hermanos gerentes y también con los hermanos del sistema. El desafío no es la calidad de la conversación — es que los temas de mayor carga (cierre, sucesión, mérito, roles futuros) tienden a postergarse incluso cuando hay confianza para abordarlos. F3 registra la mayor brecha (1.4 puntos).

2.67

PROMEDIO F

NARANJA

F1 Calidad de la Conversación

3.7

NARANJA

Patterson · Covey



HALLAZGO PRINCIPAL

El diálogo es sólido entre los socios y también con los hermanos del sistema (Δ 0.6, la brecha más baja de F). La calidad conversacional existe. Lo que se posterga son los temas de mayor carga — cierre, sucesión, mérito, roles futuros — incluso cuando hay confianza suficiente para abordarlos.

● W 3.4 ● E 4.0 Δ 0.6

F2 Lealtades Invisibles

3.7

NARANJA

Kolb & Williams



HALLAZGO PRINCIPAL

Dos hijos y un yerno activos introducen lealtades cruzadas que no existían en la etapa fundacional. Rodrigo (3.2) las percibe con mayor nitidez que Patricia (4.2) por su exposición a la operación diaria. Son el vector de conflicto más difícil de gestionar en sucesiones.

● W 3.2 ● E 4.2 Δ 1.0

F3 Confianza en el Cumplimiento

3.3

NARANJA

Covey · Speed of Trust



HALLAZGO PRINCIPAL · MAYOR BRECHA F

La confianza entre los dos socios es sólida. La brecha de 1.4 refleja la percepción del sistema más amplio: ¿cumplen los hermanos del sistema lo que prometen? En un proceso de traspaso, el incumplimiento percibido es la fuente de conflicto más corrosiva.

● W 2.6 ● E 4.0 Δ 1.4

Lógica Empresarial — Análisis Detallado

PROMEDIO L: 2.73 — R: 2.17 ZONA ROJA

Informe FLY+ · Ejemplo 2026

Lógica Empresarial

L

La columna vertebral operativa. La dimensión más crítica del diagnóstico: Rodrigo la puntúa en **2.17 — Zona Roja**. L1 (Gobierno Corporativo) está en rojo para ambos socios: sin gobierno constituido, ninguna decisión sobre el futuro de la empresa tiene legitimidad institucional. L3 es el activo aprovechable.

2.97

PROMEDIO L

NARANJA

L1 Gobierno Corporativo

Davis & Schoorman · Jensen & Meckling

1.8

ROJO

HALLAZGO PRINCIPAL — MÁXIMA URGENCIA

Ambos socios coinciden: el gobierno formal no funciona. Sin directorio independiente ni accountability real, ninguna decisión sobre traspaso o cierre tiene legitimidad institucional y puede ser impugnada por cualquier heredero.

● W **1.4 Roja**

● E **2.2 Roja** Δ 0.8

L2 Gestión Basada en Mérito

Ward & Aronoff · PwC

2.5

NARANJA

HALLAZGO PRINCIPAL

Rodrigo en Zona Roja (1.8); Patricia en Naranja (3.2). Con hijos y yerno activos, la pregunta mérito-vínculo es inevitable en cualquier sucesión. Los criterios de idoneidad deben acordarse por escrito antes de involucrar a los sucesores en decisiones sobre roles.

● W **1.8 Roja**

● E **3.2** Δ

1.4

L3 Legitimidad del Liderazgo

Heifetz & Linsky

3.9

NARANJA

HALLAZGO PRINCIPAL · ACTIVO APROVECHABLE

Variable más saludable de L. Patricia percibe el liderazgo como muy legítimo (4.6 Verde). La autoridad descansa en las personas de los fundadores, no en una estructura transferible. La pregunta de quién hereda esa legitimidad debe responderse antes del anuncio de retiro.

● W **3.2**

● E **4.6 Verde** Δ

1.4

Yacimiento Patrimonial — Análisis Detallado

PROMEDIO Y: 3.47 — BRECHA Y1: 2.6
PUNTOS
Informe FLY+ · Ejemplo 2026

Y

Yacimiento Patrimonial

El espejo donde se proyecta la justicia del sistema. El puntaje de 3.47 enmascara la señal más crítica del diagnóstico: la brecha de **2.6 puntos en Y1**. Los dos socios se tienen plena confianza — Y3 lo confirma. La asimetría no está entre ellos: está en el acceso desigual de hijos y yerno a la información patrimonial real de la empresa.

2.97

PROMEDIO Y

NARANJA

Y1 Transparencia Patrimonial

Tagiuri & Davis · Ward · Lansberg — Asimetría informacional

3.3

BRECHA: 2.6

HALLAZGO PRINCIPAL — MAYOR BRECHA DEL DIAGNÓSTICO

El puntaje consolidado (3.3 Naranja) enmascara la emergencia perceptual real. Los hermanos gerentes se tienen confianza mutua — eso no está en cuestión. El problema es que la información sobre la valuación de la empresa, su estructura de propiedad y sus pasivos no fluye con igual claridad hacia los hermanos del sistema. Sin una imagen patrimonial compartida por todos, cualquier negociación opera sobre supuestos distintos y está condenada a generar sospechas.

● R. Robles **2.0 Zona Roja**

● P. Robles **4.6 Zona Verde**

Δ 2.6 — Emergencia perceptual

Y2 Formalidad Jurídica

Gersick et al. · Ward

3.4

NARANJA

HALLAZGO PRINCIPAL

Instrumentos jurídicos con brechas: documentos desactualizados y acuerdos verbales conviviendo con pactos escritos. Los roles de hijos y yerno deben estar en contratos formales. Cualquier proceso de traspaso exige blindar estos instrumentos antes de iniciar.

● W **3.0**

● E **3.8**

Δ 0.8

Y3 Equidad Percibida

Lansberg · Kahneman

3.7

NARANJA

HALLAZGO PRINCIPAL · ACTIVO DEL SISTEMA

Variable más saludable de Y. Rodrigo (4.0 Verde) y Patricia (3.4) sienten que la distribución entre ellos como socios ha sido justa — reflejo de la calidad de su sociedad. Este activo es sólido y debe preservarse en el proceso de transición.

● W **4.0 Verde**

● E **3.4**

Δ 0.6

Diagnóstico Combinado y Patrón FLY+

AGRÍCOLA FAMILIA ROBLES · LOS
ÁNGELES
Informe FLY+ · Ejemplo 2026

PATRÓN COMBINADO FLY+ — DIAGNÓSTICO SISTÉMICO

«Zona Naranja — Transición con Riesgos Gestionables»

El sistema presenta la combinación F Naranja + L Naranja (con L1 en Rojo) + Y Naranja (con brecha crítica en Y1). Esta configuración corresponde a un escenario donde el sistema tiene activos relacionales sólidos — especialmente el vínculo entre hermanos gerentes — pero carece de la arquitectura institucional y la transparencia patrimonial necesarias para gestionar la transición con legitimidad. Sin intervención, el riesgo de escalada hacia conflicto entre los tres miembros de la segunda generación (hijos y yerno) es moderado-alto, especialmente al abordar los temas de mayor carga que aún se postergan.

COMBINACIÓN	DIAGNÓSTICO	RIESGO PRINCIPAL	ACCIÓN PRIORITARIA
F Alto / L Alto / Y Bajo	Éxito sin blindaje	Percepción creciente de injusticia	Planificación patrimonial urgente
F Bajo / L Alto / Y Alto	Corporación desalmada	Bloqueo por quiebre relacional	Mediación y mejora de conversación
F Alto / L Bajo / Y Bajo	Armonía frágil	Caos operativo y patrimonial	Profesionalizar la gestión urgentemente
F Naranja / L Naranja+Rojo / Y Naranja – Caso actual	Zona Naranja — Transición con Riesgos	Brecha perceptual Y1 + L1 sin gobierno	Intervención preventiva integral
F Bajo / L Bajo / Y Bajo	Zona Roja total	Destrucción simultánea de valor	Intervención experta de alta intensidad
F Alto / L Alto / Y Alto	Zona Verde — Fortaleza	Sin riesgos estructurales	Ejecutar sucesión y expansión

FACTORES DE RIESGO ACTIVOS

- ▲ L1 en Zona Roja para ambos socios: sin gobierno, ninguna decisión sobre el futuro tiene legitimidad institucional ni puede resistir una impugnación.
- ▲ Brecha Y1 de 2.6 puntos: los dos socios puntúan de forma radicalmente distinta la transparencia patrimonial del sistema. La distancia es demasiado grande para ignorarla — su origen debe explorarse antes de tomar cualquier decisión sobre el futuro de la empresa.

ACTIVOS DEL SISTEMA SOBRE LOS QUE CONSTRUIR

- Acuerdo compartido de retiro: ambos socios quieren lo mismo. Este punto de partida es exactamente lo que la mayoría de las empresas familiares no tiene cuando llega el momento de la transición.
- F (Patricia = 4.07 Verde): el vínculo entre hermanos gerentes es el activo relacional más sólido del sistema. Base firme para el proceso de transición.

▲ L2 en Zona Roja para Rodrigo (1.8): ausencia de criterios de mérito escritos antes de definir roles sucesoriales genera conflicto inevitable.

▲ F3 con brecha 1.4 puntos: el incumplimiento percibido en el sistema más amplio es la fuente de conflicto más difícil de revertir en un proceso de transición.

● L3 = 3.9 Naranja (P: 4.6 Verde): la legitimidad del liderazgo actual es reconocida. Base sólida para definir el plan sucesoral.

● Y3 = 3.7 (R: 4.0 Verde): la equidad percibida entre socios es satisfactoria. Ambos sienten que la distribución entre ellos ha sido justa — activo que debe preservarse en el proceso.

«El factor + no genera la crisis. Actúa como un acelerador de partículas: visibiliza las tensiones estructurales que ya existían de forma subterránea. El sismo no crea las fallas; las expone. La diferencia entre los sistemas que sobreviven y los que no está en la velocidad y la calidad con que responden a esa exposición.»

— Modelo FLY+, Capítulo 10

07B · FACTOR PLUS (+) — ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El Gatillante y las Tres Alternativas

AGRÍCOLA FAMILIA ROBLES · LOS
ÁNGELES

Informe FLY+ · Ejemplo 2026

¿QUÉ ES EL FACTOR PLUS (+) EN EL MODELO FLY+?

El modelo FLY+ incorpora un cuarto elemento al diagnóstico: el **Factor Plus (+)**, que representa el *evento gatillante* activo en el sistema. No es una dimensión a evaluar, sino el hecho concreto que actúa como catalizador — el acontecimiento que convierte las tensiones estructurales latentes en una decisión que ya no puede postergarse. El Factor Plus no crea los problemas del sistema: los expone y acelera. Su presencia define la urgencia del proceso de intervención.

FACTOR PLUS (+) – EVENTO GATILLANTE ACTIVO · AGRÍCOLA FAMILIA ROBLES

Rodrigo Robles quiere cerrar Agrícola Familia Robles y disfrutar del patrimonio construido.

Tras décadas de trabajo, Rodrigo ha expresado su deseo de retirarse de la operación activa para recuperar tiempo personal. Patricia comparte esa voluntad. Ambos hermanos gerentes están de acuerdo en el diagnóstico: ha llegado el momento de dar un paso atrás. Este acuerdo — que la mayoría de las empresas familiares *no* tiene cuando llega la transición — es el activo más valioso del sistema. También es el detonante que abre tres escenarios posibles con consecuencias radicalmente distintas para los hijos y el futuro de la empresa.

LAS TRES ALTERNATIVAS DISPONIBLES

OPCIÓN A

Venta a un tercero

Vender la empresa a un comprador externo — grupo inversor, competidor o fondo de impacto agrícola. Los herederos reciben el valor de mercado y quedan libres para desarrollar sus propios proyectos profesionales.

Consecuencia: Los hermanos del sistema deberán construir su trayectoria profesional fuera de la empresa.

OPCIÓN B

Liderazgo familiar — un hermano toma el mando

Uno de los hermanos asume el liderazgo total de la empresa y compra las participaciones de los otros en condiciones acordadas por la familia. La empresa tiene continuidad bajo propiedad y gestión familiar.

Condición: Requiere que haya un hermano con disposición real, capacidad de gestión y liderazgo para asumir la conducción completa — y que los otros acepten esa decisión como legítima.

OPCIÓN C

Continuidad progresiva

Mantener la co-gestión entre hermanos y avanzar gradualmente, sin definir un conductor único. El equipo directivo no familiar asume mayor protagonismo mientras la familia decide.

Riesgo central: Que las tensiones entre hermanos escalen sin decisión, y que la empresa quede paralizada en el momento que más necesita liderazgo claro.

PREGUNTA PARA LA SESIÓN DE CONSEJO DE FAMILIA

Ninguna de las tres opciones puede elegirse bien sin antes resolver dos preguntas: **(1)** ¿Qué valora cada miembro como prioritario — el cierre del ciclo para los fundadores, la continuidad del negocio, el futuro profesional de los hijos? **(2)** ¿Tiene el segundo hijo la disposición, la capacidad de gestión y el liderazgo para conducir Agrícola Familia Robles? La Opción B solo funciona si la respuesta es un sí claro, honesto y verificable — no una ilusión de las ganas.

07B · FACTOR PLUS (+) — MATRIZ DE ESCENARIOS

Evaluación Comparativa · 8
CriteriosVERDE FAVORABLE · NARANJA
INTERMEDIO · ROJO DESFAVORABLE
Informe FLY+ · Ejemplo 2026

CRITERIO	A — CIERRE	B — VENTA AL SEGUNDO HIJO	C — CONTINUIDAD PROGRESIVA
Retiro real de los fundadores	Total Cierre definitivo y verificable	Parcial Cierre de ciclo con proceso de traspaso	Bajo Riesgo de no poder soltar realmente
Disfrute del patrimonio construido	Alto ~USD 2,5 M de valor liquidado disponible	Medio Depende de valorización y forma de pago	Bajo Sin evento de liquidez claro ni fecha
Continuidad de la empresa	Ninguna Cierre definitivo de operaciones	Alta Preserva identidad, mercado y know-how	Media Continúa sin decisión clara de futuro
Futuro profesional de los hijos	Incierto Deben construir camino propio	Definido El segundo hijo asume con rol claro	Ambiguo Sin claridad sobre quién lidera y cuándo
Riesgo de conflicto familiar	Medio Acuerdo entre socios sobre el proceso de liquidación	Alto ¿Por qué el segundo hijo? ¿A qué precio?	Alto Tensiones sin resolución ni horizonte
Complejidad de implementación	Baja Proceso jurídico relativamente simple	Alta Valorización, financiamiento, pacto de socios	Media Requiere gobierno y acuerdos de transición
Riesgo de «no soltar»	Ninguno Decisión definitiva e irreversible	Medio Depende de la estructura del traspaso	Muy alto El riesgo central de este escenario
Alineación con deseo del fundador	Total Cierre real, libertad y patrimonio líquido	Parcial Cierre del ciclo con proceso necesario	Baja Perpetúa la carga sin fecha de término

LECTURA DE LA MATRIZ

La **Opción A** maximiza la alineación con el deseo del fundador y la simplicidad de implementación, al costo de no dejar un legado empresarial continuo. La **Opción B** preserva la empresa y da un futuro profesional claro al segundo hijo, pero exige el mayor esfuerzo de preparación y el mayor riesgo de conflicto entre hermanos. La **Opción C** es la más frecuente — y la más peligrosa si no se gestiona activamente: el proceso puede arrastrarse indefinidamente sin que nadie asuma el liderazgo ni los fundadores puedan descansar. El plan de acción que sigue es **válido para las tres opciones** hasta el momento de la decisión — y se bifurca una vez que la familia elige su camino.

Plan de Acción FLY+

El diagnóstico no es el destino: es el permiso para actuar. Las primeras tres recomendaciones son **previas a la elección del escenario** — son necesarias independientemente de si la familia elige A, B o C. Las dos siguientes se bifurcan según la decisión adoptada.

1

● URGENTE — SEMANAS 1-2 · APLICA A LAS TRES OPCIONES

Constituir el gobierno corporativo antes de cualquier otro paso

Sin directorio formalmente constituido, ninguna decisión sobre cierre, venta o continuidad tiene legitimidad institucional ni puede resistir una impugnación. Es la condición previa absoluta: quién decide, con qué autoridad, bajo qué mecanismo de accountability. El primer paso concreto: redactar el reglamento de directorio antes de su primera sesión. Sin ese documento, el directorio no tiene autoridad real.

KPI de cierre: Directorio formalmente constituido con reglamento interno aprobado antes del día 30.

2

● URGENTE — SEMANA 2-3 · APLICA A LAS TRES OPCIONES

Sesión de transparencia patrimonial con todos los miembros del sistema

La brecha de 2.6 puntos en Y1 no se resuelve con conversación: requiere datos verificables compartidos por todos. Presentar el estado patrimonial completo — valuación de la empresa, inventario, deudas, activos, pasivos contingentes — a los fundadores, los dos hermanos del sistema. Esta sesión debe ocurrir antes de cualquier negociación sobre el escenario futuro. Sin una imagen patrimonial compartida, cualquier decisión opera sobre supuestos distintos.

KPI de cierre: Estado patrimonial documentado y presentado a todos los miembros antes del día 21.

3

● ALTA PRIORIDAD — MES 2 · APLICA A LAS TRES OPCIONES

Consejo de familia facilitado: elegir el escenario con información completa

Convocar una sesión de consejo de familia con facilitador externo, con los cuatro miembros del sistema presentes. El objetivo único de esta sesión es que la familia elija su escenario — A, B o C — con la información patrimonial ya sobre la mesa y el gobierno ya constituido. La agenda: (1) explorar las preferencias de cada miembro sin jerarquías, (2) evaluar si el segundo hijo tiene la disposición y la capacidad de gestión real para asumir la empresa, (3) acordar el criterio de decisión y el plazo para comunicarla formalmente.

KPI de cierre: Escenario elegido y comunicado formalmente por los fundadores antes del día 60.

4

● ALTA PRIORIDAD — MES 2-4 · SEGÚN ESCENARIO ELEGIDO

Implementar el proceso específico de la opción elegida**SI OPCIÓN A – CIERRE**

Contratar abogado especialista en cierre de empresas. Diseñar plan de liquidación del inventario. Comunicar a clientes, proveedores y equipo con transparencia y plazo claro. Definir apoyo a los hijos para su reorientación profesional.

SI OPCIÓN B – VENTA AL SEGUNDO HIJO

Evaluar la capacidad de gestión y liderazgo del segundo hijo con criterios concretos. Encargar valorización formal por asesor externo. Diseñar el protocolo de traspaso de autoridad y, si procede, la estructura de pago en 24 meses.

SI OPCIÓN C – CONTINUIDAD

Definir criterios de mérito por escrito para cada cargo directivo. Establecer hitos explícitos de traspaso de autoridad con fechas concretas. Acordar el mecanismo por el que los fundadores reducen su presencia progresivamente.

KPI de cierre: Plan de implementación del escenario elegido aprobado por el directorio antes del día 90.

5

● PRIORIDAD MEDIA — MES 4-6 · APLICA A LAS TRES OPCIONES

Diseñar el protocolo familiar y cerrar el ciclo con claridad y dignidad

Independientemente del escenario elegido, la familia necesita un protocolo que formalice los criterios de equidad, los roles de cada miembro durante la transición y el plan de reconocimiento del legado de los fundadores. Este protocolo no es un documento legal: es el acuerdo relacional que protege el vínculo familiar después de que la empresa cierre, cambie de manos o siga operando. Incluye: acuerdos sobre el rol de los fundadores durante la transición, el apoyo a los hermanos del sistema en su reorientación profesional si corresponde, y una revisión FLY+ de seguimiento a 6 meses.

KPI de cierre: Protocolo familiar firmado por todos los miembros del sistema antes del día 180.

Plan de Implementación — 180 Días

INICIO ESTIMADO: MAYO 2026

Informe FLY+ · Ejemplo 2026

FASE 1 · DÍAS 1–30

Gobierno y Transparencia

Constituir formalmente el directorio con criterios claros de composición y autoridad

Incorporar al menos un director independiente con mandato explícito para objetar

Establecer reglamento interno de directorio antes de la primera sesión

Sesión de apertura patrimonial con todos los miembros del sistema: socios, hijos y yerno

Formalizar contractualmente los roles actuales de los hermanos del sistema si no están documentados

FASE 2 · DÍAS 31–90

Criterios y Conversación

Diseñar y firmar los criterios de idoneidad para cada cargo, aplicados igualmente a familiares y externos

Primera sesión de Consejo de Familia con facilitador externo — elegir el escenario (A, B o C) con información patrimonial ya compartida

Primer borrador de protocolo familiar: criterios de ingreso y roles para la transición

Actualizar y blindar instrumentos jurídicos existentes: pacto de socios, estatutos

Apertura de acceso a estados financieros auditados para todos los socios activos

FASE 3 · DÍAS 91–180

Sucesión e Institucionalización

Aprobación final del protocolo familiar por todos los miembros relevantes del sistema

Definición del escenario elegido: sucesión / venta / cierre. Plan sucesoral documentado

Roles de cada miembro de la segunda generación bajo criterios de mérito acordados

Primera revisión FLY+ de seguimiento: medición de avance en las 9 variables

Comunicación interna al equipo sobre el nuevo modelo de gobernanza

LO QUE DEBE OCURRIR

- ✓ Los dos hermanos gerentes deben comprometerse públicamente con el proceso ante sus hermanos del sistema antes del día 15
- ✓ La sesión de transparencia patrimonial (Rec. 2) debe ocurrir antes de cualquier conversación sobre el escenario de sucesión o cierre
- ✓ Los hermanos del sistema deben ser incluidos activamente en el proceso desde la Fase 1, no informados a posteriori
- ✓ Todos los acuerdos del proceso deben quedar escritos y firmados en el momento en que se adoptan, con fechas y responsables identificados

SEÑALES DE ALARMA EN EL PROCESO

- ✗ Si algún miembro del sistema contrata asesoría legal para asuntos societarios sin informar al grupo, el proceso se rompe
- ✗ Si los hermanos gerentes posponen la sesión de transparencia patrimonial más allá del día 21
- ✗ Si el proceso de definición de roles sucesoriales comienza antes de que los criterios de mérito estén escritos y acordados
- ✗ Si el conflicto sobre la elección del escenario (sucesión / venta / cierre) trasciende al equipo directivo sin que los socios hayan llegado a una posición conjunta

CONCLUSIÓN DEL CONSULTOR

Una nota personal

FELIPE BOZZO SMITH
Escuela de Liderazgo · Ejemplo 2026

El principal activo que revela este diagnóstico no es la empresa.

El informe FLY+ de Agrícola Familia Robles confirma algo que no siempre se ve desde dentro: el activo más valioso de esta familia no es el inventario de acero, ni el mercado conquistado en Los Ángeles, ni los años de *know-how* acumulados. Es la calidad de la conversación que existe entre ustedes — y las lealtades invisibles que sostienen ese vínculo incluso cuando no se nombran.

Ese activo es raro. Y es exactamente el que hace posible que el proceso salga bien en cualquiera de los tres escenarios que tienen por delante.

Sobre los costos del cambio

Cualquiera de las alternativas que elijan implica asumir costos reales. No solo económicos — aunque los habrá. También costos de lealtades: alguien sentirá que lo que eligieron no era su primera preferencia. Costos de aprendizaje: quien asuma la continuidad tendrá que crecer más rápido de lo que le gustaría. Y costos de hábitos: dejar de ser lo que se ha sido durante décadas es uno de los actos más exigentes que puede pedírsele a una persona.

Ninguno de esos costos es señal de error. Son señal de que el proceso es real.

Sobre el momento de soltar

He visto este proceso muchas veces. Primero se entiende con la lógica: los números cuadran, la matriz lo muestra, el plan tiene sentido. Después viene el momento en que se *siente* — y ese momento es diferente para cada persona y llega en tiempos distintos. Cuando llega, hay que saber soltarse de lo que fue para que emerja lo que viene.

Lo que viene no es una pérdida. Es la oportunidad que la nueva realidad abre cuando dejamos espacio para ella.

Cada uno lleva su propio proceso

Esta familia irá a través de este camino al mismo tiempo — pero cada uno lo habitará a su manera y a su ritmo. Rodrigo tendrá el suyo. Patricia tendrá el suyo. Los hermanos del sistema también. El respeto por ese proceso individual — sin atropellarlo, sin apresurarlo, sin abandonarlo a su suerte — es parte del trabajo que hace que las familias emerjan de sus transiciones más unidas que antes de haberlas enfrentado.

«No hay una elección correcta entre A, B y C. Hay la elección que ustedes tomen con información completa, con honestidad entre todos los miembros del sistema, y con el respeto por lo que cada uno necesita. Esa elección — sea cual sea — merece ser celebrada.»

Mis mejores deseos en cualquiera de los escenarios que elijan.
Cuenten conmigo en lo que necesiten.

Felipe Bozzo Smith

Consultor · Empresa Familiar · Liderazgo Adaptativo
MBA ESIC · PDD IESE · Escuela de Liderazgo · Santiago, Chile · Ejemplo 2026

FLY+felipe@felipebozzo.cl
www.felipebozzo.cl
www.flyplus.cl

FLY+

Fuerzas Familiares · Lógica Empresarial · Yacimiento Patrimonial

«El GPS para navegar la empresa familiar con inteligencia, equidad y legado.»

MODELO FLY+ · ESCUELA DE LIDERAZGO FELIPE BOZZO

CLIENTE

Agrícola Familia Robles · Los Ángeles

FECHA

Ejemplo 2026

INDICE FLY+

2.87 — Zona Naranja

Escuela de Liderazgo Felipe Bozzo

Felipe Bozzo Smith · MBA ESIC · PDD IESE
felipe@felipebozzo.cl

www.felipebozzo.cl
www.flyplus.cl

© 2026 Escuela de Liderazgo Felipe Bozzo