

# WHITE PAPER SOBRE GOBIERNO DE FAMILIA



Por Ernesto J. Poza, Profesor de Capacidad Empresarial Global y Empresas Familiares, Walker Center for Global Entrepreneurship, Thunderbird School of Global Management, Glendale, Arizona, EUA

**Gobierno de Familia:**  
Como las familias líderes  
gestionan los desafíos  
del patrimonio

---

# ÍNDICE

<b>Resumen Ejecutivo</b>	1
<b>Introducción y Bienvenida</b>	2
<b>¿Qué es el Gobierno de Familia?</b>	3
Referentes de Núcleos Familiares y Desafíos Patrimoniales para el Gobierno de Familia	5
Regla de Tres Generaciones	7
La Magia de la Empresa Familiar	8
<b>Estrategia y Estructura del Gobierno de Familia</b>	10
Desempeño Financiero de la Empresa	11
Consejos Directivos	13
Miembros de la Familia en los Consejos	14
Rol de las Juntas Directivas en el Establecimiento de una Oficina Familiar y una Estrategia Empresarial Familiar	15
<b>Salida del Fundador, Nacimiento de una Oficina de Familia</b>	16
Oficina de Familia	17
Consejo de Familia	18
Asamblea Familiar	21
Política Familiar y Constitución Familiar	22
Capacidad Empresarial Transgeneracional: Mantenimiento de la Vigencia del Espíritu Familiar	24
El Poder Unificador de la Filantropía Familiar	25
Gestionando los Cambios de la Sucesión	27
La Erosión de la Cultura Empresarial	28
<b>Conclusiones</b>	29
<b>Estudios de Caso</b>	31
<b>The Vega Food Company:</b> Cuando los Miembros de la Familia se convierten en Accionistas	32
<b>Gome Electrical Appliances Holding Limited:</b> En Ausencia de Gobierno de Familia	34
<b>The Miró Media Group:</b> Gobernanza Familiar, Capacidad Empresarial Transgeneracional, un Evento de Generación de Patrimonio de \$200 Millones de Dólares, y una Cuarta Generación Inicia una Oficina Familiar	36
<b>La Compañía de Materiales de Construcción:</b> El Consejo Brinda Continuidad al Confrontar la Muerte del Fundador	38
<b>The Display Company y el Éxito de Creación de Patrimonio de Jim Harris:</b> El Rol del Consejo Directivo, Consejo Familiar y la Filantropía Familiar	40
<b>Apéndice 1. Muestra de Constitución Familiar</b>	43
<b>Acerca de los Colaboradores</b>	51

# RESUMEN EJECUTIVO

La administración efectiva permite a los líderes de las familias acaudaladas y/o de las familias que manejen empresas obtener los máximos beneficios de la fortaleza única de una empresa familiar: la sinergia entre una familia sólida y unida de una empresa familiar u oficina familiar bien operada.

El presente documento informativo explica la razón de por qué tantas familias fracasan en la administración de la relación familia-empresa, y el impacto que esto tiene en sus empresas y patrimonio; se indican cuáles son las mejores prácticas que las familias exitosas y acaudaladas están utilizando para generar empresas y patrimonio que sean duraderos.

- Cómo la sucesión y la transferencia del patrimonio a través de las generaciones tiende a fracasar sin la existencia de iniciativas que apoyen a la constitución de administraciones por parte de la generación involucrada.
- Cómo utilizar un consejo directivo.
- Cómo hacer uso de un Consejo de Familia.
- Cómo hacer que el consejo familiar sea el campo educativo financiero y administrador de los miembros de la siguiente generación.
- Cómo superar las fallas comunes relacionadas en la utilización de las estructuras de gobernanza.
- Cómo determinar las principales responsabilidades del consejo directivo, el consejo familiar y la oficina familiar.
- Forma en la que directivos externos pueden ayudar.
- Cómo establecer políticas familiares, como el caso de las constituciones familiares, que administren áreas clave de la familia.
- Cómo fomentar la actividad empresarial transgeneracional y preservar el espíritu continuo de la empresa.
- Cómo contrarrestar la "afluencia" así como el sentido de autoridad en la familia.
- Cómo alimentar el liderazgo así como las iniciativas filantrópicas y de servicio de la familia.
- Cómo administrar a la familia con un sentido de propósito luego de la creación de un evento que produzca riqueza como, por ejemplo, una venta de una compañía o una oferta inicial al público (IPO).

El documento de título Gobierno de Familia: Forma en que las Familias Líderes Gestionan los Desafíos del Patrimonio, ilumina y desafía, pero también ilustra al lector con diferentes casos de familias empresariales que están aplicando exitosamente las mejores prácticas de administración en América Latina, Europa, Asia y los Estados Unidos. Dado que cada familia es un caso único, la adopción de prácticas profesionales de administración puede ser de ayuda para cualquier familia empresarial para alcanzar sus sueños y los objetivos superiores que pudiera tener con respecto a su propia riqueza y emprendimientos.

# INTRODUCCIÓN Y BIENVENIDA

Estimado Lector,

Nos complace presentarle nuestro más reciente Documento Informativo: Gobierno de Familia: Forma en que las Familias Líderes Gestionan los Desafíos del Patrimonio. Desde 1856, Credit Suisse se ha encontrado en una posición privilegiada como asesor de las familias más acaudaladas del mundo. Con el transcurso del tiempo se han obtenido considerables conocimientos acerca de la forma en que las familias puedan obtener el mayor provecho de la fortaleza única de la empresa familiar.

Como parte de una serie de Documentos Informativos con institutos de investigación externos, universidades y profesores, este Documento Informativo sobre gobernanza familiar tiene como objeto ilustrar y desafiar, pero también demostrar mediante diferentes casos de familias empresarias que están aplicando exitosamente las mejores prácticas de Gobierno de Familia en América Latina, Europa, Asia y los Estados Unidos. Aunque cada familia es única, la adopción de prácticas profesionales de administración puede ayudar a una familia empresarial a alcanzar sus sueños y lograr metas más elevadas para su patrimonio y empresa. De forma específica, el documento examina lo siguiente:

- Desafíos confrontados por las familias.
- La "regla de tres generaciones".
- Herramientas para la gobernanza familiar efectiva: asambleas, consejos y constituciones familiares.
- Las mejores prácticas: casos que demuestran lo que puede salir mal y lo que resulta efectivo.

El presente White Paper fue redactado por Ernesto J. Poza, Profesor de Empresas Globales y Familiares de la Thunderbird School of Global Management. Los intereses de investigación del Profesor Poza se enfocan en la continuidad de la empresa familiar, la creación y crecimiento de nuevas empresas, oportunidades globales, administración de empresas familiares, liderazgo de cambio y capacidad empresarial.

Aunque no existe una fórmula mágica para lograr unidad de la familia y preservación del patrimonio, la gobernanza familiar efectiva es clave para la preservación y crecimiento del patrimonio y de los valores familiares.

Esperamos que este Documento Informativo le sea de inspiración conforme continúe o inicie la instauración de sistemas y herramientas de gobernanza familiar.



Director General de Banca Privada  
Credit Suisse AG

# ¿QUÉ ES EL GOBIERNO DE FAMILIA?

**La gobernanza familiar es un sistema de toma de decisiones conjuntas, normalmente realizadas por un consejo directivo y un consejo familiar, y que ayudan a la familia propietaria a regular su relación con su patrimonio y empresas. Esto a menudo se ve asistido mediante una constitución familiar que capta la visión y valores importantes de la familia, así como la implementación de una política de empleo familiar en donde se establezcan los requisitos para la contratación de miembros de la familia en la empresa u oficina familiar, lo que constituye una estructura de propiedad que permite contar con control corporativo, en suma a gerentes con capacidad que no pertenezcan a la familia y que establezcan una norma para la gestión profesional de la empresa familiar (consúltese la Figura 1).**

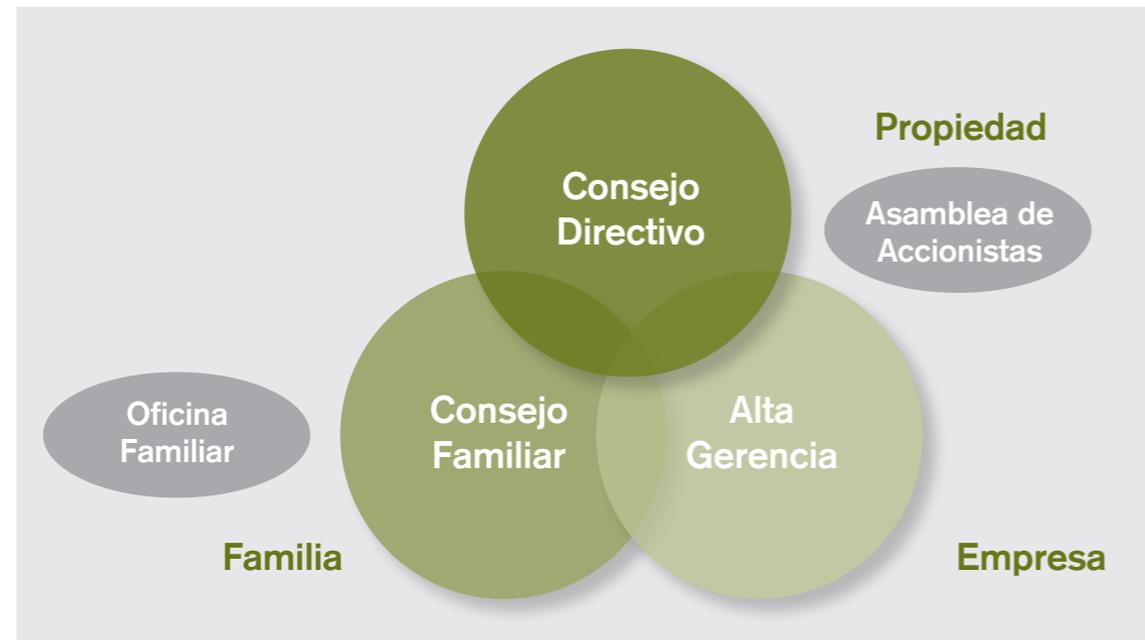
**El resultado deseado consiste en decisiones racionales para el bienestar económico y de la familia y que no se vean afectadas por las dinámicas familiares tradicionales.**



# Referentes de Núcleos Familiares y Desafíos Patrimoniales para el Gobierno de Familia

Figura 1. Estructuras de Gobernanza Familiar

Adaptado de Family Business, Ernesto Poza, 2010



En muchas familias acaudaladas, el consejo familiar delega gran parte de su trabajo cotidiano a la oficina familiar. Para algunos, esto a menudo es consecuencia de una oferta pública inicial o de un evento de generación de patrimonio y, por lo cual, la oficina familiar se convierte en una empresa familiar, o por lo menos en parte significativa de la misma.

En el documento titulado Gobierno de Familia: Forma en que las Familias Líderes Gestionan los Desafíos del Patrimonio, hacemos referencia a empresas familiares y a oficinas familiares de forma indistinta (una empresa familiar y un patrimonio familiar). Aunque reconocemos la naturaleza tan diferente de estas entidades a efectos de su administración, sostenemos que a efectos de administrar la tan importante relación de familia propietaria-empresa, los desafíos y oportunidades son bastante similares.

Los casos que se ilustran al final del presente Documento Informativo, representan todos una oportunidad única de contar con una visión íntima de las experiencias reales de familias que han luchado por lograr un equilibrio correcto. Uno que fomentará la unidad familiar y continuará el espíritu empresarial. Sus historias, tal y como se narran con gran detalle, podrían servir como lineamientos para crear un enfoque paso a paso adecuado para el desarrollo de una estrategia familiar, mejorar las comunicaciones y promover la unidad y confianza de la familia: todo esto es la materia prima de un capital familiar adecuado. Debido al hecho de que estas historias reales son de familias que valoran su privacidad, sus nombres y los de sus empresas han sido modificados.

Lo que se indica a continuación debe ser información muy importante y práctica para una familia con patrimonio, ya sea que se trate de patrimonio que sea gestionado por una oficina familiar, o por gerentes clave en empresas familiares, o ambos casos.

**Pérdida de identidad y valores familiares**— los valores familiares, así como los legados familiares y un renovado sentido de objetivo que es proporcionado por una visión familiar multigeneracional, son las bases de un plan de continuidad de una familia empresarial. Sin embargo, dichos factores se erosionan a medida que crece la familia tanto en tamaño como en patrimonio.

Aunque algunos miembros de la familia se encuentran ocupados trabajando en empresas familiares exitosas, otros pueden servir a la familia mediante la administración del compromiso continuo con los valores originales del fundador y la familia fundadora, adaptándose a lo que se requiera. Los cónyuges y la familia política de aquellos que gestionan las actividades cotidianas de la empresa o de la oficina familiar pueden jugar un rol significativo para comprometer a la siguiente generación para redescubrir el legado no financiero de la familia, y facilitar su readopción con vistas al futuro.

**Conflictos familiares**— la velocidad es una de las ventajas competitivas inherentes a las firmas empresariales, como resultado de la sobreposición de propiedad y administración.

Sin embargo, en generaciones posteriores, una familia que se encuentra paralizada debido a que existen puntos de vista que entran en conflicto entre generaciones o entre ramas de la familia, podría ocasionar que exista un suelo fértil para subsecuentes conflictos. En dicho proceso, la empresa familiar puede olvidar su mayor ventaja competitiva básica en relación con corporaciones más grandes, globales y burocráticas—su agilidad.



Tal y como lo indicó Sir Adrian Cadbury, el anterior Presidente de Cadbury Schweppes, el importante fabricante de chocolate y bebidas Británico, observó, tal vez reflejando su propia experiencia familiar:

*“Paradójicamente, cuanto menor sea la importancia de ciertos beneficios para la familia, más problemas pueden causar. En alguna ocasión estuve involucrado en una disputa de una empresa familiar respecto de la producción de un jardín vegetal. El hogar de la familia, fábrica y el jardín se encontraban todos en el mismo sitio, y el jardín era cultivado para el beneficio de aquellos miembros de la familia que vivían en ese lugar. Cuando este beneficio aparentemente modesto tuvo que ser financiado, quedó claro que se trataba de una forma totalmente anti-económica de proveer a los miembros de la familia fruta y vegetales frescos. Cualquier cambio a la forma tradicional era visto por aquellos que se beneficiaban de lo anterior como un ataque al orden establecido y como el inicio del fin de la empresa familiar.”<sup>1</sup>*

**La incapacidad de los líderes actuales de desprenderse**— La necesidad crítica y urgente de formar instituciones de Gobierno de Familia, a menudo no es percibida por el principal ejecutivo familiar (CEO). En un estudio realizado con el autor, el hallazgo estadísticamente más significativo indicó que los directores generales de las empresas familiares perciben tanto a la empresa como a la familia mucho más favorablemente de lo que lo hace el resto de los miembros de la familia y gerentes que no pertenecen a la misma. Los hallazgos subsecuentemente indicaron que el Director General/padres perciben a la empresa de forma mucho más positiva que lo que lo hacen otros miembros de la familia en relación con las dimensiones de la planeación empresarial, planeación de sucesiones, comunicación, orientación de crecimiento, oportunidades profesionales, así como

<sup>1</sup> Cadbury, A. (2000). Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's. London: Egon Zehnder International.  
<sup>2</sup> Poza, E., Alfred, T. & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms. Family Business Review, 10(2), pp.135-155.

la efectividad de sus Juntas. En ausencia de una expresión de insatisfacción con respecto al “status quo”, el CEO/padre podría ser el último en reconocer la importancia de la relación al involucrarse con algunas de las responsabilidades del liderazgo final — esto es, la creación de instituciones que regulen efectivamente la relación familia-empresa y familia-patrimonio en su ausencia.<sup>2</sup>

**Opulencia**— otro desafío significativo para el patrimonio, en relación a las familias multigeneracionales, es la cultura de sentido de autoridad, que es un síntoma de la opulencia y que puede definirse como una cultura insostenible de adquirir sólo por adquirir. A Warren Buffett se le acredita el principio que indica que para reducir los efectos dañinos de esto en las familias: “Hay que dar a los hijos suficiente dinero para que puedan hacer cualquier cosa, pero no tanto como para que les alcance para no hacer nada.” Las familias que desarrollan una lista de principios que guían su relación con el patrimonio y la empresa y los captan en una constitución familiar (consúltese la muestra de constitución familiar del Apéndice 1), también rigen proactivamente a su familia y son buenos líderes, ya que se tiene una dirección responsable relacionada con el patrimonio y las empresas.

**Dilución del patrimonio**— aparte de la erosión que puede ser resultado de gastos innecesarios, impuestos y de una cultura orientada hacia el derecho adquirido, las distribuciones y la separación de las empresas o el conjunto del capital familiar pueden afectar negativamente el acceso de la familia a nuevas inversiones y a los recursos financieros requeridos para tomar ventaja de las oportunidades. Se tendrá una base de capital menor con menos oportunidades de inversión. Las distribuciones que son motivadas por las necesidades de consumo actual, así como la ruptura de los intereses comerciales alimentado esto por conflictos familiares — tal y como sucedió con Reliance Industries en la India — impiden que las familias acaudaladas obtengan los beneficios del capital familiar; es decir, que el capital permanezca unido.

**Falta de transparencia**— ni los consejos directivos ni los gerentes profesionales pueden llevar a cabo aportaciones que agreguen valor a las empresas familiares sin buenas mediciones e indicadores claros. Los accionistas mismos en raras ocasiones actúan como accionistas responsables en ausencia de conocimientos y controles financieros. Aunque las culturas empresariales a menudo se

resisten al llamado de tener una mayor transparencia, después de que el fundador tuviera el control absoluto, los líderes de la siguiente generación se verían favorecidos invirtiendo en un asesoramiento profesional que haga una estimación del pulso de la empresa en términos de tiempo real. La falta de transparencia también puede generar ausencia de cuidados para la empresa en toda la familia. Si no se ejercen cuidados, la continuidad se ve amenazada.

**Falta de supervisión y conservación en la familia**— las empresas que cotizan en bolsa, por medio de su capacidad de crear un mercado de control corporativo, hacen que la gerencia se haga responsable de sus actos. El mercado de control corporativo hace que la alta gerencia se haga responsable ante sus accionistas. La ausencia de esta influencia en los mercados de participación evita que esta función de disciplina pueda aplicarse en empresas familiares controladas de forma privada. Incluso en empresas familiares que cotizan en bolsa, por definición, se tiene una medida de anulación de control familiar. La carencia de supervisión a menudo genera complacencia y resistencia al cambio. También puede guiar a la autonegociación y a que se brinde prioridad a los intereses de ciertos accionistas con respecto de todos los demás, como el caso que ocurrió con Adelphia Communications en los Estados Unidos y en Gome Electrical Appliances Holdings en China. (Consúltese el caso de Gome Electrical Appliances en la página 34). El Gobierno de Familia es por consiguiente, una disciplina esencial para el bienestar de la empresa familiar y del patrimonio familiar a largo plazo. Hace referencia a la capacidad de la familia de disciplinar y controlar óptimamente la naturaleza de la relación entre los miembros de la familia, accionistas y gerentes profesionales de forma tal que la empresa prospere y la familia promueva y proteja su unidad y capacidad financiera, humana y social — tanto para el bien de la familia como para el bien de la compañía. Al fin y al cabo, son la fuente a largo plazo de ventajas comparativas para la empresa familiar. El capital de la familia, reputación y reconocimientos con influencias y sus respectivas redes representan recursos únicos que las empresas familiares pueden convertir en ventaja competitiva. El Director General o presidente de una oficina familiar difícilmente podría dejar un mejor legado y contribución para la continuidad de la empresa y patrimonio entre generaciones, que la creación de una estructura efectiva de administración.

En España y en los países de habla hispana en Latinoamérica, el desafío de preservar el patrimonio y el espíritu empresarial entre generaciones se ve captado en una expresión popular que dice: “Padre bodeguero, hijo caballero, nieto pordiosero”. En Brasil, la regla de tres generaciones indica “Pai rico, filho nobre, neto pobre” (o padre rico, hijo noble, nieto pobre). En Norteamérica, la expresión más común en ese sentido es: “De mangas de camisa a mangas de camisa en tres generaciones.” En China, la expresión “Fu bu guo san dai” indica inequívocamente que el patrimonio no se supone que sobreviva tres generaciones. Y en otros países de todo el mundo, existen expresiones folclóricas referidas al desafío significativo que representa la continuidad de

la empresa y del patrimonio familiar. Los miembros de la familia juegan un papel único en la estrategia de compañías controladas por la familia. La alta gerencia y el grupo propietario de cualquier empresa familiar no deben perder de vista su objetivo primario — generar valor para sus clientes. Sólo de esta forma, una empresa puede crear valor para sí misma y sus accionistas. Este proceso constante de creación de valor para el cliente generalmente da como resultado márgenes de utilidades y flujos de efectivo sanos, que a su vez pueden generar un incremento de valor para los accionistas. Esto se dice más fácil de lo que se hace, especialmente después de una o dos generaciones de grandes éxitos y de una actitud entendible que la creó: entonces, ¿por qué cambiar?

Ignacio Osborne — el millonario español que generó \$332 millones de dólares con su industria de vino, jerez y brandy — en 1993. Su padre y tío habían guiado a Osborne durante la quinta generación. Ahora, conforme la sexta generación tomó el control (Ignacio como Director General, Tomás, el primo de Ignacio, como presidente del consejo), las condiciones competitivas han cambiado. Casa Osborne podría no haber requerido de una revolución, pero ciertamente necesitaba de un cambio de cultura y una estrategia para responder a una competencia cada vez más exitosa.

El indicador de cambio fue algo bastante personal para la familia. Tal y como lo reveló Ignacio Osborne, “Hasta la quinta generación, por lo menos algunos de los miembros de la familia Osborne podían vivir de los dividendos generados por la compañía. En la sexta generación, ninguno de nosotros podría haber vivido de los dividendos. Se que esto no suena muy romántico ni tampoco se encuentra muy orientado a la empresa familiar, pero en términos prácticos es muy importante”. El renacimiento comercial resultante de esto generó mayores ingresos y utilidades y evitó que Casa Osborne cayera, de acuerdo con la regla de tercera generación perdurando hasta la sexta generación.

La incapacidad de una compañía familiar respecto a generar suficientes ingresos para mantener los estilos de vida de una familia que generalmente crece con cada generación siguiente, ha servido como un indicador para otras familias. Por ejemplo, la familia McIlhenny, conocida en los Estados Unidos por sus productos de Tabasco, no impulsó los motores de crecimiento por medio de nuevos productos a consecuencia de grandes ejercicios de planeación estratégica guiados por externos o compañías de consultoría famosas. En vez de eso, se adoptó una nueva estrategia y se promovieron oportunidades de crecimiento a consecuencia de que el Director General convocó a los accionistas de la familia para

que acudieran a un retiro familiar en Avery Island, no lejos de Nueva Orleans. La opción: invertir en crecimiento de manera que se expandiera la capacidad de generar utilidades de la empresa o, por otra parte, invertir en terapia psicológica por medio de un programa de asistencia familiar con el objetivo de ayudar a los miembros a ajustarse a su nueva realidad con menos opulencia. La decisión de la familia fue la de desplazar el desafío a nivel de estrategia, para intentar encontrar una solución a su situación y, por otra parte, se apoyó la reinversión en crecimiento. Se crearon nuevos productos y líneas de productos. La compañía creció exitosamente y los accionistas se beneficiaron.

# La Magia de la Empresa Familiar

Aunque los desafíos que representa el crecimiento de una compañía, así como una lista creciente de accionistas, un mayor desarrollo del sentido de autoridad, incluyendo la paradoja de éxito y el folklore global popular de la regla de tres generaciones, son una advertencia sobre las diferencias únicas confrontadas por familias con opulencia, la nueva investigación también apunta a una gran oportunidad debido a que la empresa familiar se encuentra representada en todo el mundo. A continuación se brindan puntos relevantes:

- A nivel mundial, las empresas familiares representan aproximadamente el 80% de todas las empresas en economías desarrolladas y hasta un 98% de todas las empresas en economías emergentes. (Representan aproximadamente el 90% en América Latina, dependiendo del país). Son responsables desde el 64% del producto interno bruto hasta el 75% del mismo en países individuales, incluyendo cifras de entre 6.65% y 16% más de recuperación de la inversión anual sobre activos y participación de accionistas comparado a otras empresas, además han creado la mayoría de los empleos en la última década.<sup>3</sup> En los Estados Unidos, las compañías controladas por familias generaron un 6.65% más de recuperación de inversión en activos de forma anual entre 1992 y el 2001; las empresas controladas por familias también reinvirtieron más que las compañías no familiares.<sup>4</sup>
- En los Estados Unidos, las empresas controladas por familias (con un mínimo de 50% de las acciones) superaron el Índice Europeo Internacional de Capital Morgan Stanley en un 16% anualmente del 2001 al 2006.<sup>5</sup> Las empresas controladas por familias (con un mínimo de 10% de las acciones y mil millones de capitalización de mercados) superaron el índice pan-Europeo Dow Jones STOXX 600 en un 8% un año después de 1996 y hasta finales del 2006.<sup>6</sup>
- En Chile, un estudio de 175 empresas que cotizaban en la Bolsa de Comercio, o la Bolsa de Valores de Chile, detectó que el desempeño a 10 años de

las 100 empresas familiares de la muestra (1994-2003) fue significativamente mayor en términos de ROA y ROE. El índice Tobin's Q — respecto de valor de mercado creado — también fue más elevado.<sup>7</sup>

- En Japón, un estudio realizado en el 2008 acerca de empresas controladas por familias detectó mayores recuperaciones de inversión sobre activos, así como participación y capital invertido por empresas de este tipo en comparación con empresas no familiares.<sup>8</sup> En Taiwán, un estudio de 228 empresas listadas en la Bolsa de Valores de Taiwán, detectó que el control familiar no impacta el desempeño financiero.<sup>9</sup> Por otra parte, dos estudios más recientes detectaron que la participación de la familia impactaba positivamente en el desempeño financiero de la empresa.<sup>10</sup>
- En casi todos los sectores investigados a nivel mundial — esto es, tecnología de la información, bienes del consumidor, discrecionales de consumidor e industriales — las empresas controladas por familias generaron una recuperación de inversión total más elevada para los accionistas entre 1997 y el 2009. Las únicas excepciones fueron los segmentos de cuidados a la salud y la industria de servicios financieros.<sup>11</sup> (En el segmento de cuidados a la salud, el papel del Estado en la mayoría de los países es probablemente el causante de lo anterior, mientras que en la industria de los servicios financieros, el modelo de negocios requiere la utilización del dinero de otras personas para generar recursos, lo que podría explicar que las empresas familiares no hayan superado a esta industria, independientemente del positivo "efecto familiar" observado en otros rubros.)

3 Poza, E. (2010). *Family Business*, 3rd edition. Mason: South-Western Cengage.  
 4 Anderson, R. & Reeb, D. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), pp. 1301-1328; and Weber, et al., *Business Week*, November 2003.  
 5 Poza, E., op. cit.  
 6 Credit Suisse Family Holdings Outperform Competitors. Press Release, Zurich, January 30.

7 Martinez, J. & Stohr, B. (2010). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review*.  
 8 Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21, 2008, pp. 315-329.  
 9 Filatochev, I., Lien, Y. Ch., & Piesse, J. Corporate governance and performance in publicly listed, family-controlled firms: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 2005, pp.257-283.  
 10 Chu, W. The influence of family ownership on SME performance: Evidence from public firms in Taiwan, *Small Business Economics*, 33, 2009, pp. 353-373; and Chu, W. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, in press 2012, doi:10.1007/s10490-009-9180-1.  
 11 Thomson Reuters Data Stream, McKinsey's Corporate Performance Tool (CPAT), McKinsey Analysis, 2010.

**Figura 2. Empresas Familiares como un Porcentaje del Total de Compañías Listadas con una capitalización de mercado de más de 50 Millones USD<sup>12</sup>**

SUR DE ASIA	
India	67%
Filipinas	66%
Tailandia	66%
Singapur	63%
Malasia	62%
Indonesia	61%
NORTE DE ASIA	
Hong Kong	62%
Corea del Sur	58%
Taiwán	35%
China	13%

Un estudio del 2011 realizado por Credit Suisse Research Institute sobre 3,568 empresas familiares que cotizaban públicamente en 10 mercados asiáticos con una capitalización de mercado de más de 50 millones de USD detectó que las empresas familiares son la columna vertebral de las economías asiáticas, ya que representan aproximadamente el 50% de todas las compañías listadas en el universo del estudio. Consúltense la tabla de la izquierda. Presentan un histórico de mercado de participación relativamente corto en comparación con sus similares en Europa y los Estados Unidos. De las empresas familiares analizadas, el 38% o 1,371 cotizaron públicamente sólo después del 2000. Esto podría ser atribuible de forma importante a la etapa tan temprana de sus ciclos de vida y a los mercados de capital menos desarrollados de la región asiática. En Asia, muchas empresas familiares son de primera generación, en contraste con muchas empresas de Europa y los Estados Unidos, que ya se encuentran en su cuarta o quinta generación.

Entre el 2000 y 2010, las empresas familiares superaron a sus hitos locales en siete de cada 10 mercados asiáticos, entre los cuales las empresas familiares de China, Malasia, Singapur y Corea del Sur lograron el mayor desempeño relativo en contra de sus hitos locales en términos de tasa de crecimiento anual compuesta sobre recuperación de inversión total. Durante la última década, las empresas familiares asiáticas han generado un promedio más elevado de rendimiento de dividendos esparcido sobre 22 puntos base respecto del promedio del mercado durante la última década, con excepción del año 2000 cuando se presentó la crisis "buble" de Internet.

Consúltense la Figura 3 en donde se tienen ejemplos de grandes empresas familiares. Las mismas, de manera conjunta con otras como el caso de Prada, Hermès, Salvatore Ferragamo, Grupo Femsa Dos Equis, The New York Times, The Wall Street Journal, Copa Airlines y Bacardi, todas resaltan el potencial significativo que las familias tienen para generar grandes reputaciones y continuar el espíritu de la actividad empresarial.

**Figura 3. Grandes Marcas de Empresas Familiares**



<sup>12</sup> Fuente: Credit Suisse Asian Family Businesses Report 2011, published in 2011, research conducted by Credit Suisse AG

# ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DEL GOBIERNO DE FAMILIA

Un estudio en contraste ilustra la contribución significativa de la buena administración para las familias acaudaladas y empresas familiares. En vísperas de la votación de accionistas del 2007 respecto de una oferta accionaria de \$60 en relación con Dow Jones, los editores de Wall Street Journal, Crawford Hill, uno de los miembros jóvenes de la familia Bancroft, envió un correo electrónico a los miembros de su familia desde España en donde residía. En el mismo indicaba:

*"Con el debido respeto, es momento de que llevemos a cabo una revisión de realidad. Lo que falta en nuestra conversación acerca de Dow Jones y los Bancroft es un sentido de perspectiva histórica [...] Ni la abuela, "la matriarca de la familia", a quien muchos de nosotros le adeudamos el "legado", ni mi mamá hablaron del legado de Dow Jones, y mucho menos de la posibilidad de trabajar ahí, o acerca de lo que implicaba ser un delegado de la empresa [...] No se realizaron esfuerzos para efectos de educar a la siguiente generación [...] hablamos acerca de todo lo que se encuentra bajo el sol [...] pero nunca de Dow Jones [...]. Nunca hemos tenido conversaciones relacionadas con la familia Sulzberger (New York Times Company), o los Graham (Washington Post Company), y ¡sí hemos hablado de los Murdoch (News Corp.), todos los días! Nunca ha existido ningún tipo de cultura a nivel de toda la familia respecto de la enseñanza de lo que significa ser un propietario activo e involucrado y algo más crucial, un director de familia."*

Concluyó su correo electrónico con su recomendación en el sentido de que la familia Bancroft aceptara lo que él consideraba una oferta generosa de US \$60 por acción, y que fue ofrecida por la familia Murdoch de News Corp. En gran contraste, Don Graham, Presidente de la Washington Post Company, y cuarto miembro de la familia en encabezar la compañía, siguió los pasos de su madre y expresidente Katherine Graham. Esto es, el señor Graham se encuentra comprometido con el control continuo de la familia con respecto a sus empresas e invierte en mejores prácticas de administración, como el caso de un consejo familiar, un consejo directivo con influencia externa independiente significativa,

gestión no familiar profesional del más alto nivel (incluyendo a un director general que no sea de la familia), planeación de bienes para preservar el patrimonio, y agilidad, incluyendo mucha comunicación y educación en la familia así como dos clases de acciones que brinden a la familia control mientras que se permita generar capital en mercados de participación pública. Habiendo cotizado en bolsa por primera vez en 1971, la familia Graham retiene el control de la compañía que publica el periódico, opera las compañías de televisión abierta y por cable y es propietaria de Kaplan Testing y Kaplan Higher Education. Para consolidar aún más su ventaja de capital familiar, la familia Graham solicitó al inversionista Berkshire Hathaway de Warren Buffett que adquiriera el 20 por ciento de sus acciones cotizadas públicamente Clase B. Independientemente de la turbulencia inducida por los medios digitales en la industria del periódico, el Washington Post Company continúa siendo altamente rentable y continúa teniendo gran prestigio; ha recibido 47 premios Pulitzer en su historia, incluyendo seis en el 2008, lo que representa la mayor cantidad para un solo periódico en un año.<sup>13</sup> Globalmente, las familias líderes se encuentran apuntando hacia enfoques y mejores prácticas en lo relativo a la gobernanza de la tan importante relación familia-empresa o familia-patrimonio. Aunque la estrategia tiene que ser adecuada a cada familia en específico, los consejos con asesores independientes, consejos familiares, oficinas familiares, constituciones familiares, planeación de control de propiedades y activos, así como comités de familia (por ejemplo, inversiones, planeación estratégica y comités filantrópicos) son todos parte de la estructura. La más reciente investigación se enfoca en el rol especialmente importante que los consejos directivos tienen en la proveeduría de una gobernanza familiar efectiva. Debido a que nuestra intención es brindar formas implementables para guiar los esfuerzos de gobernanza familiar, iniciamos la sección de información práctica del presente White Paper con el tema de los consejos y el valor que tienen los asesores independientes que les brindan servicio.

<sup>13</sup> See the *Wall Street Journal*, July 27, 2007, p. B12. Also see *The Washington Post*, "The Post Wins 6 Pulitzer Prizes, April 8, 2008" and Hoover's Company Profiles, The Washington Post Company, April 18, 2011.

# Desempeño Financiero de la Empresa

Durante la mayor parte del siglo veinte, el desempeño financiero de las corporaciones no había sido definitivamente comprobado como uno que estuviera relacionado con la presencia de externos independientes dentro del Consejo Administrativo.<sup>14</sup> Esto continuó siendo cierto hasta que se llevó a cabo una investigación innovadora sobre la composición de los consejos de empresas controladas por familias listadas en el S&P 500 y que indicaba que las compañías en las que los directivos independientes equilibraban la influencia de las familias fundadoras en el consejo, tenían un mejor desempeño y creaban mayor valor para los accionistas. Por otra parte, las compañías que retenían la propiedad de la familia fundadora y presentaban pocos directivos independientes en su consejo, se desempeñaron significativamente peor que las controladas por miembros que no son de la familia o por una administración independiente. La recuperación de inversión respecto de activos fue más elevada en empresas familiares que contaban

con mayor independencia en sus consejos (75% con directivos independientes) en comparación con compañías familiares que contaban con consejos dominados por miembros internos (25% con directivos independientes).<sup>15</sup> El mismo estudio detectó que conforme los directivos afiliados (es decir, abogados, banqueros o contadores con relación preexistente con la empresa) asumen una mayor proporción del control de un consejo, el desempeño de la empresa familiar se deteriora. Los directivos afiliados no parecen aportar al consejo deliberaciones del mismo nivel de análisis, diversidad de perspectiva, objetividad e influencia sana en comparación con lo que aportan los directivos independientes. De forma similar, cuando el control familiar del consejo excede aquel de los directivos independientes, el desempeño de la empresa fue significativamente más bajo, y cuando el control familiar fue inferior que el de los directivos independientes, el desempeño de las compañías fue mejor.<sup>16</sup> (Consúltese la información de la siguiente página).



<sup>14</sup> Dalton, D., Daily, C., Ellstrand, A., & Johnson J. (1998). Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance: Meta-Analytic Reviews and Research Agenda, *Strategic Management Journal*, pp. 269-291.

<sup>15</sup> Anderson, R. & Reeb, D. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms, *Administrative Science Quarterly*, 49, pp. 209-237.

<sup>16</sup> Same as footnote 15.

## Las empresas controladas por familias tienen resultados superiores a nivel mundial que las empresas controladas por la administración

- En los Estados Unidos, las empresas controladas por familias (que constituyen el 34% de S&P 500) generaron una recuperación de inversión anual 6.65% mayor respecto de activos y participación que sus contrapartes controladas por consejos directivos externos (y que representan el otro 66% de las empresas listadas en S&P 500) durante la década estudiada (1992-2001).
- Se observaron resultados similares en la réplica de Business Week de Anderson and Reeb (1992-2001).
- El estudio ahora ha sido repetido para los Estados Unidos en su totalidad y para miembros individuales como el caso de Alemania, Francia y España. Se llevaron a cabo estudios más recientes en Chile, Japón y Polonia. Todos los estudios fueron a largo plazo en relación con el desempeño financiero, esto debido a que se consideraron recuperaciones de inversión a cinco y diez años.
- Las empresas controladas por familias han superado consistentemente a aquellas controladas por consejos directivos externos. A nivel mundial, este mayor desempeño fluctúa entre 6.65% y 16% anualmente en términos de ROE (Recuperación de Inversión).<sup>1</sup>
- Un año después del primer estudio llevado a cabo en los Estados Unidos, los mismos investigadores replantearon su análisis y lo concentraron en la composición de los consejos. Esta vez, su estudio sobre la composición de los consejos en empresas controladas por familia y listadas en S&P 500 detectó que, en donde los directivos independientes equilibraban la influencia de las familias fundadoras en el consejo, las compañías se desempeñaban mejor y creaban mayor valor para los accionistas.
- Las empresas en las que los propietarios de la familia fundadora continuaban siendo dominantes (con relativamente pocos directivos independientes en el consejo) se desempeñaron significativamente peor que las compañías no familiares.<sup>2</sup>
- Los hallazgos de esta investigación sustentan que los anteriores que apuntaban hacia una administración efectiva que requería tanto supervisión activa por parte de los accionistas como influencia significativa por parte de directivos independientes.<sup>3</sup>

1 Anderson, R. & Reeb, D. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance. *Journal of Finance*, July 2003; Weber, et al., *Business Week*, November 2003. Others.

2 Anderson, R. & Reeb, D. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms, *Administrative Science Quarterly*, 49, pp. 209-237.

3 Zajac, E. & Westphal, J. (1996). Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 64-91; and Chatterjee, S. (2005).

Esto no significa que los directivos de familia no juegan también un papel importante en el rol de agregar valor a un consejo. Los resultados de esta investigación concuerdan con resultados anteriores que apuntaban hacia una administración eficiente que requiere una supervisión activa, cuidadosa y al mismo tiempo independiente.

De hecho, el valor de contar con el control ha sido recientemente evidenciado en ofertas públicas iniciales (IPOs) realizadas por Google, LinkedIn y Facebook, en donde los empresarios fundadores han insistido en dos clases de acciones, independientemente de la aversión que les tenga Wall Street,

para efectos de asegurar su cuidado continuo y control independiente por parte de los propietarios. (Mark Zuckerberg, Director General de Facebook Inc., que posee el 28 por ciento de las acciones de Facebook pero controla el 37 por ciento de los derechos de voto.)<sup>17</sup>

Debido a la falta de disponibilidad de registros públicos sobre compañías privadas, no se han llevado a cabo estudios similares a los que se analizaron, al grado al que esto aplique a compañías privadas. Al arribar a este punto, sólo podemos especular que la justificación de los hallazgos previamente indicados, dados los incentivos presentes, es aplicable también a compañías familiares privadas. De hecho, considerando que las compañías privadas son sometidas a un menor escrutinio (por parte de analistas, banqueros, gobierno y los medios), podría decirse que el complementar directivos de familia con directivos independientes tiene un papel incluso más importante de lo que se pensaba para el éxito de dichas compañías.

17 Zajac, E., & Westphal, J. (1996). Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 64-91; and Chatterjee, S. (2005). Board Composition: Active, Independent Oversight Is Not Enough, unpublished research paper. Also see *The Wall Street Journal*, "In Facebook Deal, Board Was All But Out of Picture", April 18, 2012, p. A1.

## Juntas Directivas

**“Lo que Tomás, mi primo y yo hicimos para crear el necesario cambio fundamental fue presentar de forma muy temprana, en nuestro liderazgo de la compañía, una serie de alternativas describiendo qué tan comprometida estaba la compañía. El contraste entre nuestra visión y aquel de una situación no exitosa hizo que la actividad fuera más clara para el consejo y la compañía. También describimos al consejo la forma en que nuestra generación de propietarios ponderó que la compañía tenía que ser gestionada para que pudiese tener un futuro.”**

—Ignacio Osborne, Director General de sexta generación, Casa Osborne, Cádiz, España, conversación personal con el autor.

Las principales responsabilidades del consejo directivo incluyen las siguientes:

- Revisión del estado financiero de la empresa.
- Deliberación de la estrategia de la compañía.
- Monitoreo de los intereses de los accionistas.
- Promoción y protección de la unidad de la familia propietaria y del compromiso al largo plazo para con la empresa.
- Mitigación de potenciales conflictos entre accionistas, incluyendo accionistas mayoritarios y minoritarios, y entre ramas de la familia.
- Asegurar la gestión ética de los negocios, y la aplicación de controles internos adecuados.
- Revisar el desempeño del Director General y hacer, al mismo director o al presidente de la oficina familiar y a la alta gerencia, responsables por el desempeño así como por las recuperaciones de inversión para los accionistas.

La mayoría de los consejos directivos enfatizan su responsabilidad relacionada con el monitoreo de la gestión, estando su misión guiada por las implicaciones de la teoría de representación que indica que — los representantes o gerentes tienen objetivos diferentes que los directivos o propietarios y, a menos que se les monitoree, no operarán la empresa para efectos de obtener los mejores beneficios para los accionistas. El énfasis sobre el monitoreo se ve reflejado en la mayoría de los

consejos de las compañías del universo de empresas que cotizan en bolsa y que son controladas por consejos directivos, así como algunas de las mayores compañías que cotizan en bolsa controladas por familias. Sin embargo, en relación a la mayoría de empresas familiares, debe indicarse especialmente si son de propiedad privada, los consejos probablemente funcionan más en calidad de asesoría y de agregar valor. Esto hace sentido debido a que existe evidencia de que las empresas que son de familias y controladas por familias se benefician tanto por los bajos costos de representación como por menores riesgos de representación (es decir, costos y riesgos relacionados con propietarios que delegan la gestión de la empresa a representantes y que usualmente son gerentes profesionales que no son parte de la familia).<sup>18</sup>

Debe notarse, sin embargo, que en ausencia de unidad familiar, o si los planes de los accionistas mayoritarios o minoritarios de las diferentes ramas de la familia comienzan a separarse, como es el caso de las generaciones más recientes, a los consejos se les podría solicitar que lleven a cabo un monitoreo y una supervisión y que son requeridos en gran medida.<sup>19</sup>

18 Chrisman, J., Chua, J. & Litz, R. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 335-354.

19 Westphal, J. (1999). Collaboration in the Board-room: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties, *Academy of Management Journal*, 42, pp. 7-24.

## Miembros de la Familia en las Juntas

El consejo de una empresa con fines de lucro tiene como objetivo ser un consejo que trabaje. A diferencia de sus empresas equivalentes sin ánimo de lucro, no es su función el facilitar actividades tendientes a obtener fondos y, por lo tanto, no requiere representación de ningún grupo de interés que tenga la capacidad de ser un donador potencial. Dado que la misión de una familia es la de trabajar con el CEO de la compañía o con el presidente del Family Office y asesorarlos – no representarlos – es preferible mantenerla pequeña. La mayoría de las investigaciones de dinámica de grupo sugieren que el tamaño del

consejo debe limitarse entre cinco y nueve miembros para poder continuar siendo un consejo que de hecho trabaje. La mayoría de los miembros deben ser independientes externos, como el caso de compañías similares, profesores de comercio, y/o prestadores de servicios profesionales que no generen ingresos a partir de su relación con la compañía, con excepción de los honorarios por servicios al consejo. De forma ideal, los individuos seleccionados no deben ser amigos de la familia, ya que los amigos tienden a convertir la junta en una junta sellada, evitando la independencia así como el pensamiento respetuoso pero desafiante.

Los miembros de cuarta generación Richard y Tim Smucker llevan las riendas de la que ahora es una compañía de 115 años de antigüedad, J. M. Smucker Co. (SJM): famosa por sus mermeladas, jaleas y crema de cacahuete. Su familia, con los miembros de quinta generación, Mark Smucker y Paul Smucker Wagstaff y que se encuentran ahora en la administración, evitan problemas que a su vez han marcado a muchas dinastías de empresas. Tim y Richard Smucker han quintuplicado las ventas mediante la adquisición de iconic, pero han subdesarrollado marcas como el caso de Crisco, Jif, y Pillsbury, de manera conjunta con ganadoras como el caso de Folgers y Dunkin' Donuts coffee, haciendo que la Smucker Company sea un gigante de productos alimenticios. Sus acciones, que se encuentran aproximadamente a un valor de \$80 por acción, estuvieron muy cercanas a un "record" elevado de todos los tiempos en el 2012 (cerrándose el precio de las acciones el 18 de Abril), y con esto los ingresos de la compañía excedieron de \$5 mil millones de dólares. El ejecutivo en jefe, Richard Smucker, de 64 años de edad, indica que su fórmula comercial es: Estrategia + Implementación + Cultura = Éxito, con la visión de la responsabilidad de gestionar la dinámica familiar debido al hecho de ser una empresa familiar. "En Smucker's, ser un miembro de la familia ayuda a obtener primero el trabajo, pero la medición del desempeño es la misma para todos los empleados. Los miembros de la familia deben recordar que sus

acciones son observadas de forma más estrecha que para otras personas, en este caso sus colegas empleados. Una buena empresa familiar es como un buen matrimonio, a veces "tienes que trabajar para que se logre". (Vale la pena indicar que Tim y Richard Smucker actuaron como codirectores generales durante varios años. Esta fue una estructura inusual que hasta el verano del 2011 fue reemplazada por una estructura más tradicional de Presidente y Director General). La J. M. Smucker Co. cuenta con un consejo independiente, respecto al cual Richard Smucker indica que se demuestra dispuesto a escuchar. Sin embargo, también manifiesta que los miembros de consejo entienden la cultura única de la compañía, la cual tiene influencia en los valores de la familia como el caso de calidad, ética personal y de negocios e independencia, así como apoyo a la cultura única. Se han tenido un par de directivos independientes involucrados en empresas familiares propias, pero han servido al consejo de la compañía bajo una perspectiva independiente. Smucker's ha sido una compañía que cotiza en bolsa desde 1959, y la familia nunca ha tratado a los accionistas familiares de forma diferente a cualquier otro accionista, generando recuperaciones de inversión para los mismos que han excedido los márgenes de la industria y la recuperación de inversión total de mercado en un rango de 30 a 50% al largo plazo.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Richard Smucker, CEO, J. M Smucker Company, personal conversation with the author, April 21, 2012.

## Rol de las Juntas Directivas en el Establecimiento de una Oficina Familiar y una Estrategia Empresarial Familiar

**“La aportación de los directivos externos de Cadbury Schweppes fue la de formular las preguntas correctas. Las preguntas en algunas ocasiones son incómodas, como el caso de qué partes de la empresa deben venderse para situar más recursos que sustenten a los que ya se tienen, y no fueron preguntas necesariamente generadas dentro del ambiente meramente comercial. Quedó en los ejecutivos dar respuesta, sin embargo, a partir de este diálogo de consejo entre internos y externos, se generó una estrategia mucho más atrevida y exitosa que generó un beneficio que no se había tenido con una visión externa, tanto de la empresa como de sus prospectos.”**

—Sir Adrian Cadbury, Presidente del Consejo de Cadbury Schweppes <sup>21</sup>

Las empresas orientadas al cliente son siempre cambiantes, adaptándose a los cambios inducidos por el cliente en la dinámica de la competencia. Estas empresas reconocen la necesidad de cambiar para poder continuar siendo competitivas. Las familias, por naturaleza propia, se relacionan con estabilidad, consistencia, valores perdurables, amor y cuidados, siendo estos elementos los que sustentan el desarrollo individual y la armonía familiar. Tienden a enfocarse en aspectos sobre legados y continuidad, y no sobre cambio. A consecuencia de esto, las compañías familiares a menudo tienen dificultades al tratar con el conflicto que tiene su origen en diferentes visiones del futuro. Y aún así, de forma natural, las visiones de las generaciones subsecuentes probablemente sean muy diferentes. Algunas familias propietarias buscan ayuda de psicólogos y terapeutas familiares para poder resolver conflictos. Otras deciden activar la maquinaria del crecimiento de manera que los conflictos se observen con menos pasión, tanto en el contexto del crecimiento empresarial así como de recursos y oportunidades. Aún así, otras familias deciden hablar de forma extensa entre diferentes generaciones, asistidos por sus consejos y asesores, hasta que se pueda implementar una nueva dirección para todas las generaciones involucradas. La adaptación no es fácil. Si lo fuera, el ciclo de vida promedio de una corporación en los

Estados Unidos (tanto familiar como no familiar) no se habría reducido a tan sólo 10 años; ni tampoco dos terceras partes de las empresas que son propiedad de las familias de primera generación dejarían de sobrevivir en manos de la familia fundadora con respecto de una segunda generación.<sup>22</sup> El conflicto entre los viejos y los jóvenes en una empresa familiar trata con mayor frecuencia de un conflicto personal entre el padre y sus hijos. Esto no podría ser más subjetivo. A su vez, con esto se genera oportunidad para que los miembros del consejo sirvan como mediadores, facilitadores, así como miembros que iluminen, provoquen y, en último grado, hagan que las dos generaciones generen de forma conjunta algo que ambas puedan sustentar. Después de todo, se requieren dos generaciones para contar con los dos ingredientes críticos para una sólida adaptación a la empresa familiar: (1) el conocimiento para saber qué es lo que ha hecho exitosa la compañía hasta ahora y (2) la pasión para tomar las oportunidades del día de hoy, aceptar el cambio y florecer en décadas por venir. Sir John Harvey-Jones, Exdirector General y Presidente de Imperial Chemical Industries, en alguna ocasión comentó que el trabajo de un consejo consiste en crear momento, mejora y brindar dirección y que precisamente debido a que los consejos fracasan en crear la compañía del mañana con la compañía de hoy, continuarán desapareciendo famosos nombres de la industria.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Cadbury, A. (2000). Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's. London: Egon Zehnder International.

<sup>22</sup> Zook, C. (2007) Unstoppable: Finding hidden assets to renew the core and fuel profitable growth, Harvard Business School Press, Boston, MA; and Ward, J. (1987). Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>23</sup> Harvey-Jones, J. (1988). Reflections on Leadership. New York: HarperCollins.

## SALIDA DEL FUNDADOR, NACIMIENTO DE UNA OFICINA DE FAMILIA



Después de la venta de una exitosa compañía tecnológica de Estados Unidos en el 2000, el fundador y padre de tres hijos decidió implementar una oficina familiar. Su principal misión: preservar el patrimonio de la familia. Tres años después, y todavía funcionando con el espíritu empresarial, la familia reanalizó la misión de la oficina familiar y acordó con el comité de inversiones su recomendación de invertir parte de su dinero en nuevas actividades, actuando como capitalistas empresariales, algunos consorcios de participación privada y en algunos casos involucrándose con bienes raíces que generan ingresos y preservan el patrimonio. Es revelador que en los tres años previos a la creación de la nueva empresa familiar, esto es, la oficina familiar, los miembros de la familia redactaron y firmaron una constitución familiar que indicaba la naturaleza del deseo de que siguiera adelante la relación familia-patrimonio-empresa. El fundador reestructuró el consejo familiar para

efectos de incluir a tres externos independientes de manera que el consejo de la familia pudiera operar como un consejo familiar, cuando estuviese en sesiones de negocios, así como en relación con aspectos de propiedad e inversiones. Posteriormente contrató a un profesional clave que no pertenecía a la familia para reemplazar al director interino, que era miembro de la familia, y con su asistencia y la de varios asesores de inversiones y consultores de empresas familiares, creó una estructura de gobernanza familiar sofisticada. A la oficina familiar se le asignó la actividad de gestión de patrimonio, administración de riesgos, servicio a clientes, planeación fiscal, administración y servicios de inversiones. La Oficina de Familia rinde cuentas al Consejo de Familia a través de su director/presidente que no es miembro de la familia. (Consúltese la Figura 4 de la página 21 en donde se tiene un diagrama de una estructura de gobernanza familiar similar a la que se describe previamente.

## Oficina de Familia

Un número creciente de empresas familiares de segunda generación y generaciones posteriores, están creando oficinas familiares para asistir a los accionistas respecto de sus derechos y responsabilidades como propietarios. Aunque los servicios ofrecidos varían, las oficinas familiares pueden gestionar principalmente lo siguiente:

- Inversiones conjuntas de la familia.
- Filantropía familiar.
- Inversiones en participación privada y de capital familiar.
- Asesoría fiscal y legal a los accionistas, preparación de declaraciones de impuestos.
- Presentación de documentos legales requeridos en representación de los accionistas.
- Educación de los accionistas.
- Planeación y ejecución de reuniones de consejo de familia, así como reuniones de accionistas y asambleas familiares.
- Administración de activos o propiedades compartidos — por ejemplo, una propiedad de vacaciones de la familia, una granja o un rancho.

Con sus raíces en lo que se denomina el Rockefeller Room 56 (así conocido debido a que la oficina familiar originalmente operaba en la suite 5600 del edificio Rockefeller Plaza en el piso 56) y en la oficina familiar en Cargill, la corporación privada más grande del mundo, muchas familias líderes de la actualidad utilizan su propia oficina familiar o una oficina familiar de servicios compartidos, lo que se denomina como oficina multifamiliar. Esta última, usualmente opera dentro de una oficina familiar de una familia más grande, representa una forma de contratar de forma externa la administración de una oficina familiar, con los correspondientes ahorros generados.

Las oficinas familiares brindan asistencia a los miembros de la familia en relación con sus responsabilidades sobre propiedad y patrimonio, y ayudan a hacer que la relación propietario/compañía o familia/patrimonio sea más positiva y disciplinada.



# Consejo de Familia

Los consejos familiares, de manera conjunta con los consejos de empresas familiares, constituyen el mejor foro para lograr y mantener un equilibrio óptimo entre propiedad, familia y gestión, de manera que se promueva una interacción positiva de familia/empresa. El Consejo de Familia es una entidad de administración, que se concentra en aspectos familiares. Es para la familia lo que el consejo directivo es para la empresa. Los consejos familiares principalmente promueven la comunicación, brindan un lugar seguro para la resolución de conflictos familiares y sustentan la educación de los miembros familiares de la siguiente generación en la dinámica familiar, así como en relación con aspectos financieros y de propiedad. La siguiente lista define importantes actividades del consejo familiar:

- Fungir como un vehículo de transparencia y comunicación adecuada y oportuna.
- Brindar una oportunidad para actualizar a los miembros de la familia que no estén activos en la empresa acerca del estado de la misma, como el caso de resultados financieros, administración, estrategias y dinámica competitiva de la industria.
- Educación de los miembros de la familia acerca de la diferencia que existe entre propiedad, administración y membresía familiar.
- Involucración de los miembros de la familia en una propiedad responsable.
- Información y educación a los miembros de la familia respecto del plan de activos y gestión del patrimonio que es heredado.
- Generación de políticas, por ejemplo, políticas de empleo familiar, transferencias de propiedad y otros aspectos similares.
- Tener presencia a tiempo para resolución de problemas y conflictos.
- Proporcionar un foro para efectos de celebración, así como de introspección.
- Crear un punto seguro para la planeación del futuro involucramiento de la familia en el negocio.

Una gran cantidad de evidencia anecdótica sugiere que los fideicomisos restrictivos, ostentablemente generados para mantener la continuidad empresarial y la unidad de la familia, usualmente fracasan y no evitan que los miembros de siguientes generaciones hagan de la compañía lo que les plazca. Aunque estos instrumentos a menudo protegen y preservan el legado basado en

activos por un tiempo, la desunión familiar y la venta de activos serán resultado de estas situaciones, a menos de que se detecte una forma para redescubrir lo intangible y que es un legado basado en valores por parte del fundador y generaciones anteriores.

El redescubrir valores, así como el legado, toma tiempo y requiere de conversación. Se necesitan proyectos históricos familiares, así como discusiones abiertas relacionadas con estrategias y oportunidades de crecimiento que a su vez deben ser buscadas por las diferentes generaciones. Se requiere hacer que la historia tome vida nuevamente. Por ejemplo, al iniciarse un consejo familiar, un miembro de segunda generación abrió la reunión no con la conversación usual sobre las metas y expectativas que deben cumplirse, sino leyendo una carta ficticia de su padre que había fallecido. Su padre supuestamente escribió la carta después de enterarse que su esposa viuda, sus cinco herederos de segunda generación y sus respectivos cónyuges, 18 nietos y siete cónyuges de nietos se reunirían. El objetivo era transmitir a todos los miembros de la familia que asistieran un sentido de la historia, un sentido de prioridades, del compromiso del fundador respecto a sus principios esenciales, y su tremendo aprecio por el trabajo realizado por sus tres sucesores en la administración de la empresa.

La primera reunión de consejo de esta familia se llevó a cabo con un gran sentido de historia y desafío personal para la siguiente generación para efectos de que hagan las cosas correctamente conforme la familia y la empresa avanzan hacia el futuro. Se creó un consejo familiar para poder preservar el impulso generado por la primera reunión familiar. Los cinco hijos de manera conjunta con cinco miembros de la siguiente generación, continuaron su trabajo en nombre de toda la familia. No existe conocimiento legal o pronóstico alguno que pueda igualar la buena fe y responsabilidad personal que los miembros de la siguiente generación comienzan a asumir cuando la importancia y relevancia, tanto de la familia como de la de la empresa, se indican de forma tan elocuente. Este ejemplo ofrece un argumento poderoso para la creación de consejos familiares en compañías multigeneracionales controladas por familias.

Sólo los accionistas que se encuentran involucrados con los sueños y visión compartidos del fundador y sus sucesores optarán por ser administradores del legado. El resto pondrán sus intereses y agendas individuales antes que cualquier otra cosa y, probablemente, muchos de sus comportamientos como personas ricas, pero herederos ingratos.



Las reuniones de consejo familiar pueden educar a los miembros de la familia sobre aspectos fiscales y relacionados con patrimonio, y también para guiar a los miembros de la siguiente generación en relación con la administración del patrimonio heredado. También pueden permitir que se generen políticas sobre aspectos como los siguientes: (1) participación de los miembros de la familia en la empresa, ya sea mediante empleo, consultoría, servicio en el consejo o realización de actividades filantrópicas familiares; (2) estrategia familiar vis-à-vis de la empresa, determinación y mezcla correcta de crecimiento / reinversión y mayores dividendos / recuperaciones de inversión; (3) liquidez para los individuos o ramas de la familia a los que les gustaría diversificar sus activos utilizando los convenios de compra - venta celebrados entre los accionistas; y (4) sobre la justificación para tener diferentes clases de acciones y fideicomisos respecto al interés del control corporativo, agilidad de la compañía, y bienestar económico de la familia. Los beneficios de las reuniones de consejos familiares se describen a continuación e incluyen lo siguiente:

- Entendimiento de los valores y tradiciones de la familia, que son la base del negocio y del compromiso de la familia entre las diferentes generaciones de propietarios.
- Apreciación más profunda de la historia de las familias y su rol en la empresa y en la estrategia competitiva exitosa implementada durante años.
- Entendimiento del plan patrimonial, planes de transferencia de propiedad, y necesidad de control y agilidad corporativos.
- Definición, con el transcurso del tiempo, de la naturaleza de la participación de un miembro de la familia en la empresa. Esto es especialmente importante para miembros de la siguiente generación que opten por no trabajar tiempo completo en la empresa, pero que deseen contribuir con la misma de alguna forma significativa. Oportunidades de participación - en filantropía familiar, servicios a la comunidad y liderazgo en asociaciones de la industria

- se podría identificar el valor agregado de la empresa y el apoyo al rol de la familia en la sociedad.

- Brindar soporte a miembros de la familia. Las reuniones de consejo familiar pueden ser una referencia significativa y un grupo de apoyo — por ejemplo, apoyando financieramente la educación de los nietos, proporcionando respaldo emocional a miembros de la familia que tengan necesidades especiales y apoyando el rol de la familia en la sociedad.
- Proveería de mecanismos de resolución de problemas y resolución de conflictos de familia. Dichos mecanismos permiten a las familias tratar de forma constructiva sentimientos de enajenación y enojo en relación a favoritismos o distribución desigual de dinero, amor, influencia u oportunidad.
- Revisión de la recuperación de inversión de las inversiones de la familia en los negocios y legitimación de inquietudes que los accionistas pudiesen tener acerca de la administración de la empresa.
- Poner en conocimiento de la Junta Directiva las prioridades y preferencias de miembros de la familia; dicha Junta es quien tendrá la máxima responsabilidad para alinear las prioridades de la familia con las prioridades imperativas estratégicas de la empresa.
- Profesionalización de la empresa al invitar a gerentes clave, que no sean miembros de la familia, para que asistan a las reuniones familiares como el caso de recursos, maestros y mentores. Mediante sus habilidades y capacidades, estas personas transmiten a los accionistas el valor tremendo que la gestión profesional agrega a las compañías que son propiedad de familias o controladas por familias.

La existencia de asambleas familiares o de un consejo familiar a manera de foro para los miembros de la familia reduce la probabilidad de que las inquietudes familiares sean ignoradas o inadecuadamente exportadas al consejo directivo o al equipo de alta gerencia de una empresa familiar. La asistencia a dichas asambleas representa un depósito en la cuenta bancaria emocional de la familia — una inversión en una confianza creciente, así como respeto por todo el trabajo en representación del patrimonio familiar continuo y oportunidad a su vez de reducir la probabilidad en la familia de que se tenga una entidad que no aporte nada.

La renovación del compromiso de la familia con la empresa, lo que es algo que sucede de forma natural en las reuniones de familia, genera empresas más fuertes. Las reuniones de consejos de familia representan una inversión de un grupo propietario como la ventaja competitiva creada mediante el capital de la familia. Es una inversión que incrementa las posibilidades de que los accionistas apoyen a la empresa para que sea gestionada a largo plazo.<sup>24</sup> Los accionistas leales de una empresa familiar pueden proporcionarle una capacidad única para desplegar estrategias a largo plazo, lo que permite a la empresa disfrutar de ventajas competitivas sostenibles que empresas que cotizan en bolsa o que son de operación dominada por juntas de administración o de inversión de externos no pueden costear.

Conforme los consejos familiares y sus reuniones desarrollan experiencia y maduran, mejora su capacidad de tratar los conflictos. Por lo tanto, aunque no deben ser iniciados durante períodos de conflicto o cuando los requerimientos de la familia son urgentes — como por ejemplo, cuando una decisión de vender o continuar la empresa bajo el control de la familia se presenta — a largo plazo, las reuniones de los consejos familiares son un excelente vehículo para tratar problemas que son difíciles de manejar de otra forma. Éstos pueden incluir los que se mencionaron de manera conjunta con la frustración respecto a las políticas sobre dividendos y falta de liquidez, así como enojo sobre injusticias reales o percibidas en las prácticas de empleo familiar, compensaciones, promociones de puestos, beneficios familiares y otras oportunidades que disfrutaban algunos y otros no.

Todos estos problemas son tratados y resueltos de la mejor forma posible por la familia con la experiencia obtenida en las reuniones de consejo familiar. Debido a que algunos problemas se basan en sentimientos que tienen sus raíces en diferentes percepciones, la misión educativa de las reuniones de consejo familiar pueden brindar grandes beneficios para crear una base común y aminorar los conflictos que tienen su raíz en mala información, malos entendidos o malas intenciones.<sup>25</sup>

24 Poza, E., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost? *Family Business Review*, 17(2), pp. 99-118.

25 Habbershon, T. & Astrachan, J. (1997). Perceptions Are Reality: How Family Meetings Lead to Collective Action, *Family Business Review*, 10(1), pp. 37-52.

A un consejo familiar a menudo se le da la responsabilidad por las iniciativas filantrópicas de la familia y por la creación de oficinas familiares para supervisar fideicomisos y otros aspectos financieros de la familia propietaria. Debido a que esto le da a los miembros de la familia voz en las empresas, un consejo familiar alivia cierta parte de la presión relacionada con designar a miembros de la familia en el consejo. De hecho, los Consejos de Familia a menudo seleccionan a uno o dos miembros para que asistan a sus reuniones, a fin de representar los intereses de la familia en las deliberaciones del Consejo.

En la Figura 4 se ilustran los límites que deben existir entre los consejos de familia y consejos directivos. Aunque los Consejos de Familia y las Juntas Directivas tienen diferentes misiones, también se beneficiarán en cierto grado de la integración. El hecho de tener a dos miembros del Consejo de Familia como representantes de la familia en la Junta, será de ayuda para asegurar que la estrategia y preferencias de la familia sean debidamente consideradas por la Junta. Los directivos independientes que no son miembros de la familia, también pueden ser integrados al consejo familiar para poder permitir que participen con una parte en las sesiones por separado de la familia. Cuando se está en una sesión como consejo de familia, la entidad familiar asume y trata aspectos como propiedad, empresas, inversiones y patrimonio en todas las empresas, incluyendo compañías operativas e inversiones y actividades en oficinas familiares.

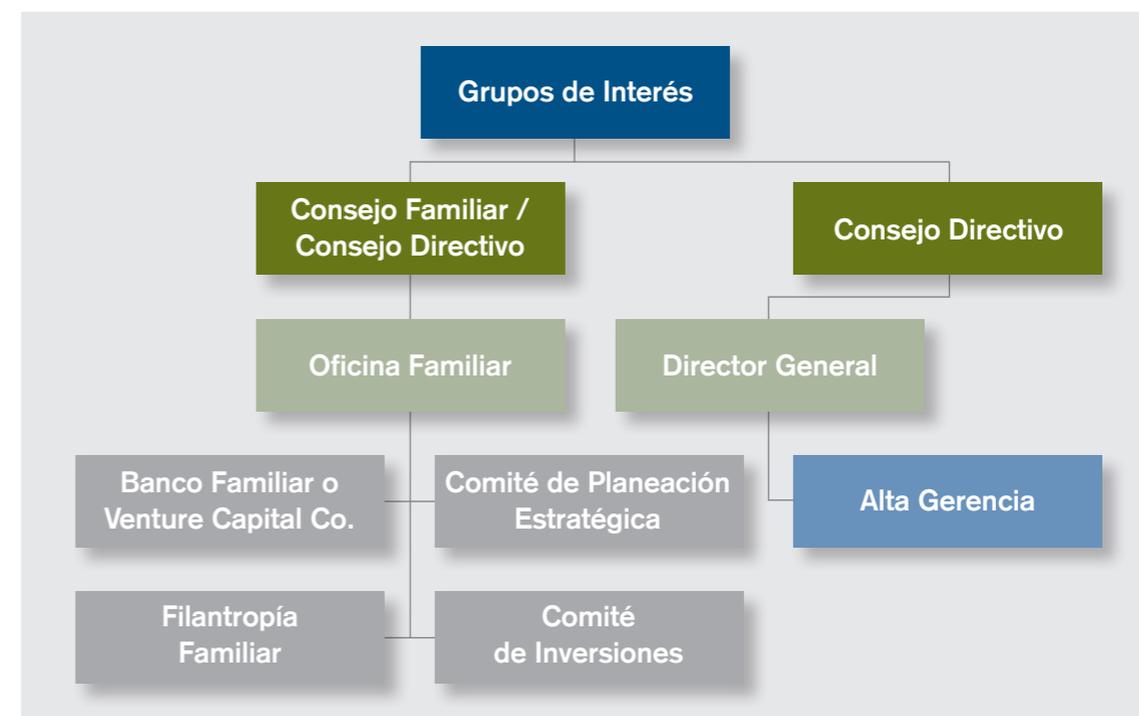
Las membresías del consejo familiar no deben exceder de entre 12 a 15 miembros.

Aunque las actividades educativas e informativas del consejo familiar pueden aceptar un mayor número de participantes, los miembros de la familia experimentan dificultades al trabajar con grupos más grandes en actividades de generación de políticas y toma de decisiones, especialmente cuando se trata de una sesión como consejo de familia.

La participación en consejos de familia de generaciones subsecuentes se basa en representantes de cada rama de la familia y cada generación involucrada, siempre con el objetivo de no exceder de 12 a 15 miembros como el máximo recomendado.

Figura 4. Contribuciones por parte de la Junta Directiva y del Consejo de Familia

Adaptado de Family Business, Ernesto Poza, 2010



## Asamblea Familiar

Ya que no todos los miembros de una familia grande multigeneracional pueden trabajar entre sí como miembros de un consejo familiar, debido a la limitante de tamaño que se analizó previamente, en algunas ocasiones las familias grandes llevan a cabo una asamblea familiar anual. La asamblea opera de manera conjunta con el consejo familiar. Las asambleas familiares son otro vehículo de educación, comunicación y renovación de los lazos familiares entre un gran número de miembros de la familia.

Las asambleas familiares crean oportunidades de participación para todos los miembros de la familia por lo menos una vez al año. El grupo que es más reducido y que conforma el consejo familiar, puede trabajar en representación de la asamblea durante sus tres o cuatro reuniones al año y después reportar sus avances, informar a la familia sobre una variedad de temas puntuales, y consultar a la gran familia con respecto a sus opiniones y preferencias en forma anual.

# Política Familiar y Constitución Familiar

Para regir la relación entre miembros de la familia, gerentes y accionistas, algunas empresas familiares redactan constituciones familiares.

Dichas constituciones indican de forma explícita algunas de las políticas y lineamientos que los accionistas deben seguir en sus relaciones uno con otro, con otros miembros de la familia y con los gerentes de oficinas familiares / compañías familiares. Aunque las constituciones familiares son más prevalentes en familias multigeneracionales grandes, representan un activo importante para la unidad familiar y para el capital

familiar, que se inicia con empresas familiares de segunda generación.

La constitución familiar usualmente no tiene un estatus legal con respecto de los temas contemplados pero sí tiene ponderación sobre documentos legales, incluyendo estatutos sociales, convenios de compra-venta y demás para apoyar las intenciones y buena voluntad de la familia tal y como se establece en la constitución familiar. Los principales artículos plasmados en las constituciones familiares típicamente tratan con los siguientes temas:

## **I. Misión y visión.**

La visión de la familia y la naturaleza de su compromiso con la empresa y la continuidad se presentan en el primer artículo.

## **II. Valores.**

Los valores de la familia que han guiado exitosamente a la empresa en sus relaciones con clientes, empleados, proveedores, socios, competencia y comunidad.

## **III. Marca familiar.**

Este artículo guía a los miembros de la familia con respecto a su visibilidad como propietarios de la empresa, el uso del nombre de la familia, relaciones con el gobierno, así como medios tradicionales y sociales.

El comportamiento deseado de la familia con respecto a sus empresas y su gestión es descrito aquí — qué comportamiento es el que se espera de los miembros de la familia que se encuentren en la administración y cuáles son los miembros de la familia que requieren estar conscientes para efectos de proteger a la misma y a la reputación de la familia.

## **IV. Política de empleo.**

Estos son los requisitos que los miembros de la familia deben cumplir para poder ser considerados para un empleo remunerado. Estos a menudo son segmentados en requisitos para empleo en puestos gerenciales, requisitos para pasantías y para puestos de menor nivel. Los requisitos para puestos gerenciales a menudo incluyen un grado más cinco años de experiencia laboral fuera de la empresa familiar o tres años en suma a una maestría. Esta política también puede indicar si los parientes políticos califican para empleo o si mejor no deben participar como empleados de la compañía.

## **V. Desarrollo de miembros de la familia de siguiente generación.**

Esta política establece el compromiso y los procedimientos que guían la educación y el desarrollo profesional de los miembros de la siguiente generación. A menudo se define el nivel de apoyo financiero disponible para educación universitaria de los miembros de la familia de la siguiente generación.

## **VI. Política de propiedad.**

Aquí se define la propiedad de acciones, clases de acciones y políticas de transferencias de propiedad. También se describen con frecuencia los procesos de valuación de la empresa. Se analiza también la existencia de convenios de compra-venta. Aquí puede reconocerse la representación de derechos de voto y de accionistas en el consejo, entre y otras actividades. Se reconoce también los documentos legales que rigen nuestras acciones de cualquier tipo, incluyendo su autoridad respectiva.

## **VII. Banco familiar y/o fondos de capital de la familia.**

Aquí se analizan fondos especiales asignados para patrocinar el desarrollo de nuevas actividades o nuevas iniciativas por parte de miembros de la familia, así como los términos globales de utilización de los fondos.

## **VIII. Políticas sobre dividendos y beneficios para la familia.**

Esta sección de la constitución educa y guía a los accionistas sobre las expectativas de recuperación de inversión de capital invertido. Se informan los requisitos para llevar a cabo reinversiones. Podría indicarse también, si la familia lo acuerda, el establecimiento de una relación de reinversión a distribución para efectos de recuperación de inversión de accionistas. También podrían analizarse aquí políticas relacionadas con los riesgos y la administración de riesgos, incluyendo la relación de adeudo a capital.

## **IX. Política de liquidez.**

Este artículo analiza la valuación de la empresa, así como convenios de compra-venta vigentes, fondos de redención, si los hay, y su uso en eventos para la generación de patrimonio.

## **X. El consejo directivo o consejo asesor.**

Aquí se describe su configuración, ubicación, autoridad y relación con la gerencia, accionistas y otras entidades. También se analizan sus principales funciones y procedimientos operativos.

## **XI. Reuniones de consejo de familia.**

Aquí se indica el objetivo, las funciones principales y la relación con el consejo y las asambleas de accionistas. También se analiza la membresía y su ubicación así como los procedimientos de operación.

## **XII. Asambleas de accionistas.**

Aquí se analiza el rol, así como su autoridad y postura legal. Puede analizarse también su relación con el consejo directivo y con el consejo familiar.

Si ya se ha creado una oficina familiar, la constitución también listaría y definiría el rol de la oficina familiar y su relación con accionistas, el consejo familiar, el consejo directivo y la gerencia de las otras empresas de la familia. (Consúltase la muestra de constitución familiar del Apéndice I.)

# Capacidad Empresarial Transgeneracional: Mantenimiento de la Vigencia del Espíritu Familiar

La capacidad empresarial transgeneracional, o la capacidad interempresarial, un término que fue acuñado hace 20 años por el autor del presente documento,<sup>26</sup> no es otra cosa que la actividad empresarial entre generaciones habilitada por nuevos productos, ampliaciones de líneas de productos, nuevos mercados para productos existentes, empresas conjuntas, inversiones de participación privada y en sociedades, en relación con nuevas empresas. La familia McIlhenny, que se analizó previamente, se involucró en la capacidad empresarial al decidir en su cuarta generación ampliar su línea de productos al crear nuevas salsas y condimentos para cocina tipo Cajun.

Las familias empresariales se involucran en la capacidad empresarial transgeneracional a través de su consejo familiar u oficina familiar mediante el reconocimiento de que cada generación tiene que aportar su propia visión para el futuro o arriesgar una caída financiera y la pérdida del espíritu empresarial de la familia.

Sin un sentido de oportunidad, las familias, como el caso de las sociedades, se tornan en suelo fértil para que no haya producción o para que se tenga una dinámica de ganar-perder.

Actualmente, las empresas familiares raramente requieren de una generación siguiente que solamente sirva para ocupar un puesto. Con mayor frecuencia, las empresas familiares necesitan una generación más joven que desee ser empresarial de alguna forma, ya sea como un empresario interno de la compañía en relación con empresas ya existentes, o como un empresario individual que implemente su propia empresa comercial. Debido a que los hijos pocas veces son copias al carbón de los padres, es razonable que muchos miembros de la siguiente generación con orientación empresarial puedan implementar una empresa con muy poca o ninguna relación a las empresas de la familia original.

Lo que las familias empresariales pueden hacer para promover este desarrollo tan sano es diseñar un proceso de aplicación y aprobación, mediante el cual los miembros de la siguiente generación puedan ser objeto de que

su nueva empresa sea financiada por el banco familiar.

A continuación se indican cinco pasos que las familias acaudaladas toman para hacer de la capacidad empresarial transgeneracional una realidad.

1. La familia desarrolla una visión de una nueva empresa y se tienen deliberaciones del consejo familiar.
2. El consejo familiar asigna al miembro de la siguiente generación un mariscal de campo de planeación estratégica.
3. El *empresario* desarrolla, redacta y presenta un plan de negocios formal de la nueva empresa.
4. El consejo de revisión de la familia evalúa el plan comercial (consúltese la siguiente información.)
5. Si se aprueba, el banco familiar o una compañía de capital de la familia financia la empresa.

El miembro de siguiente generación se convierte en presidente de la nueva empresa, siendo éste un puesto que le permitirá contar con mucha retroalimentación y aprendizaje con respecto a la responsabilidad relacionada con utilidades y pérdidas.

El consejo de revisión de empresas usualmente comprende entre tres y cinco miembros (es mejor contar con un número impar). La membresía de consejo debe preferentemente incluir de dos a cuatro personas que conozcan la industria, a la competencia, y/o disciplinas clave como mercadotecnia, finanzas y tecnología y uno o dos miembros de la familia para asegurar que los intereses de la familia estén bien representados en todas las deliberaciones. El consejo de revisión, después de analizar el plan comercial de la empresa, realiza una recomendación al consejo familiar, la oficina familiar y al consejo de la compañía tenedora con respecto al financiamiento o no de la nueva empresa, y bajo qué términos. El financiamiento podría ser en forma de un préstamo con intereses o un intercambio de acciones en la empresa con una disposición para que el empresario pueda comprar nuevamente las acciones con base a pagos parciales. Si el financiamiento se da en forma de participación, la mejor práctica es garantizar que el nuevo líder de la empresa retenga el control mayoritario (por ejemplo, 51% o más de las acciones) para poder alinear las iniciativas a favor del miembro de familia que toma los riesgos.

26 Poza, E. (1989 & 1995). *Smart Growth: Critical Choices for Family Business Continuity*. Cleveland: University Publishers.

# El Poder Unificador de la Filantropía Familiar

La filantropía familiar es bastante extensa en todo el mundo. A menudo es un reflejo de los valores de la familia. Estos valores podrían haber sido indicados de forma explícita en la constitución familiar o haber sido transmitidos por medio de una historia verbal acerca de la familia. Es también un gran catalizador en relación con el sueño de continuidad de la familia, y un gran elixir para la prevención de la afluencia y el desarrollo de una cultura de sentido de autoridad en una familia acaudalada. En los Estados Unidos, más del 50 por ciento de las fundaciones y más del 56 por ciento de las actividades filantrópicas se originan de fundaciones familiares, lo que da como resultado más de \$18.5 mil millones de dólares en donaciones caritativas al año.<sup>27</sup> Algunos analistas indican que los Estados Unidos es un país inusual en este sentido. Sin embargo, muchas familias acaudaladas, por ejemplo en Latinoamérica, Suiza y Europa, se encuentran hasta cierto punto involucradas en esta misión, como lo están en organizaciones tanto religiosas como caritativas tradicionales.

De acuerdo con un documento de investigación anual (publicado por el Centre for Philanthropy Studies University Basel, University Zurich y Swiss Foundations), la tendencia positiva en la creación de nuevas fundaciones caritativas se está introduciendo cada vez más en Suiza. En relación con los grandes montos de donaciones transnacionales, la Unión Europea está considerando la creación de una Fundación Europea que ahora permitirá en el futuro llevar a cabo actividades filantrópicas con diferentes países, sin perder los privilegios fiscales del país del donador.

Los niveles comparativamente elevados de donaciones caritativas por medio de fundaciones familiares en los Estados Unidos se atribuyen a una cultura nacional generosa y a una que prefiere la donación directa en vez de realizar donaciones por medio de un tercero, como el caso del gobierno, en forma de impuestos. También probablemente es resultado de las leyes fiscales que, en los Estados Unidos, hace que las contribuciones de las fundaciones familiares, por parte de los miembros de la familia, sean deducibles de impuestos.

27 NCFP, *Family Philanthropy: Current Practices*. (2009). National Center for Family Philanthropy Special Report.

Esta forma de filantropía independiente representa una gran inversión social en el desarrollo de ideas, detección de nuevos tratamientos médicos, apoyo a la música y las artes, y mejoras en cuidados a la salud, educación, vivienda y el medio ambiente.

Existe mucha evidencia anecdótica en el sentido de que las fundaciones familiares se encuentran mucho más concentradas en sus donaciones y sitúan más interés e impacto con respecto a las fundaciones que no son familiares. Esto se asemeja a una investigación que demostraba que las empresas y las empresas familiares en con respecto a las, se encuentran más concentradas en sus estrategias comerciales buscando así como segmentos de mercado más diferenciados, mientras que sus contrapartes, controladas por consejos de administración de externos, despliegan estrategias más diversificadas.<sup>28</sup> De hecho, el pensamiento más reciente relacionado con filantropía hace referencia a la actividad, como filantropía de impacto, y que se define como una creencia que está concentrada y tiene como objetivo el despliegue de niveles más elevados de dinero filantrópico en periodos más cortos y que tendrán mayor impacto que una menor infusión de dinero en un horizonte de tiempo más prolongado. Este modelo filantrópico de alto impacto, obliga a los donadores a comportarse como empresarios sociales; los filántropos desean que sus donaciones tengan repercusiones significativas al corto plazo, mientras que una gran infusión de dinero da a los beneficiarios incentivos para convertirse en individuos autosustentables más rápidamente.



28 Gomez-Mejia, Makri & Kintana. (2010). Diversification Decision in Family-controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.

# Gestionando los Cambios de la Sucesión

Un buen ejemplo de la filantropía de alto impacto es la Fundación de Bill y Melinda Gates que, intencionalmente o no, es claramente una compañía familiar. La fundación realiza enormes donaciones, pero mantiene un enfoque filantrópico similar a un láser en aspectos sobre salubridad global, con la expectativa de observar rápidamente reducciones drásticas en enfermedades en la niñez que son responsables por la muerte a edades muy jóvenes en muchas partes del mundo.

La filantropía familiar también tiene la capacidad de proporcionar a las familias acaudaladas una misión de servicio con otras personas. Esta misión a menudo hace que la familia se una y la obliga a organizarse para hacer algo más grande y trascendente que simplemente estar financieramente conscientes de sus miembros. Tal y como sucede en el caso de la Bill y Melinda Gates Foundation, la filantropía familiar a menudo se torna en un objetivo que sigue uniendo a las familias para que trabajen de forma conjunta. La familia Harris, propietaria de la Display Company, finalmente decidió vender el negocio familiar. Sin embargo, continuaron reuniéndose como familia en un consejo familiar, para llevar a cabo el trabajo de la Harris Family Foundation. (Consúltese el Estudio de Caso de Display Company en la página 40.)

Esto nos lleva a la forma en la que muchas familias empresariales se organizan para aumentar sus objetivos filantrópicos. Usualmente, la filantropía es un tema importante en las reuniones de los consejos familiares. Aquí se analizan los lineamientos para la donación, así como los criterios para la selección de los beneficiarios y las políticas para la evaluación de la efectividad de las donaciones son desarrollados.

**La filantropía familiar y las fundaciones familiares, son, luego entonces parte del arsenal de los mecanismos de gobernanza que tienen disponibles las familias tanto en los negocios como las familias acaudaladas en general.**

Las decisiones relacionadas con donativos se implementan. Y por otra parte, la administración del trabajo de filantropía es delegada, ya sea a un miembro de la familia o a un profesional sobre fundaciones, dependiendo de la dimensión de la filantropía y de la complejidad de su portafolio de beneficiarios. En muchos casos, las familias también generan consejos de fundaciones por separado para supervisar el trabajo de las fundaciones y obtener los beneficios respectivos por conducto de miembros de la familia que probablemente no se vean atraídos en un mayor grado a los negocios familiares.

La filantropía familiar y las fundaciones familiares, luego entonces son parte del arsenal de los mecanismos de gobernanza disponibles para las familias en los negocios, y para las familias acaudaladas en general. No sólo ayudan a lograr importantes metas sociales que podrían estar totalmente no relacionadas con la función económica de la empresa familiar, sino que también ayudan a nutrir la unidad familiar reconociendo que las metas no económicas también tienen lugar en la mesa familiar. La unidad familiar, después de todo, es buena tanto para la familia como para la empresa familiar que a su vez busca incrementar su capital.

Para un padre que es Director General de una empresa, la necesidad de seleccionar uno y sólo un descendiente para que encabece la compañía familiar no es una actividad fácil. Es precisamente el hecho de evitar esta decisión extremadamente difícil lo que motiva a muchos padres, que profundamente dudan de la viabilidad de una sociedad entre hermanos, a hacer entrega de la sucesión al consejo. Independientemente de qué tan convincentemente sean los argumentos a favor de un sucesor en específico, el seleccionar un hijo y no a otro para el puesto principal puede ser algo extremadamente difícil y emocionalmente muy desgastante para un padre.

Aunque el consejo directivo podría basarse en diferentes fuentes de información al expedir la evaluación de los candidatos a la sucesión entre hermanos, siempre deberá poder basarse en sus miembros externos independientes para revisar los hechos y proporcionar opiniones y recomendaciones objetivas. Por esta razón, un consejo se encuentra en posición única para tener la capacidad de mejorar la percepción de la calidad y justicia de la decisión sobre la sucesión al retirar la responsabilidad de los miembros de la familia. Este sello de aprobación por parte de terceros incrementa significativamente la receptividad del nuevo líder de la compañía por parte tanto de la gerencia clave que no pertenece a la familia como de miembros de la familia.

El siguiente es un ejemplo de cómo funciona esto. Una compañía de la industria de la hospitalidad con ingresos anuales de \$150 millones de dólares era propietaria de y operaba diferentes restaurantes y conceptos hoteleros. Había trabajado en el proceso de sucesión por aproximadamente 5 años. La compañía ahora era administrada y operada por tres hermanos, que ya eran propietarios de una parte significativa de las acciones de la compañía.

El presidente de la segunda generación permaneció como presidente del consejo. Los gerentes propietarios se reunían periódicamente con un consultor de empresas familiares, y habían iniciado un consejo familiar para ventilar y tratar aspectos relacionados con la familia y el control de sus negocios.

A la empresa y sus propietarios no les faltaban asesores y consultores, sin embargo, dependían de forma importante del consejo cuando se trataba de asuntos relacionados con la planeación de la sucesión. De hecho, mientras que el resto de las actividades de consultoría se llevaban a cabo, el tema sobre la forma en la que la compañía iba a ser administrada — ya sea por un solo gerente propietario individual y un Director General de la siguiente generación, a quien le reportarían sus hermanos, o por medio de un equipo de hermanos que operaban como una oficina del presidente — estaba siendo deliberado por el consejo.

Usualmente los equipos de hermanos no funcionan. De manera que el consejo, después de escuchar las recomendaciones realizadas por el consultor sobre empresas familiares, acordó un periodo de prueba con respecto al concepto de equipo de hermanos. Durante este periodo de prueba, los tres hermanos, y que operaban dos unidades de negocios por separado, así como la función de finanzas corporativas, operarían como un equipo de mayor nivel y reportarían directamente al consejo. Después de un año de dar seguimiento al desempeño de la compañía y de reunirse con los hermanos individualmente, así como consultar con gerentes clave acerca de las diferentes propiedades y de hablar con los padres/presidentes del consejo, el consejo recomendó una estructura de un solo Director General y seleccionó a uno de los hermanos como el mejor candidato para ocupar el puesto. El presidente y el padre estuvieron de acuerdo e implementaron la recomendación del consejo. En último grado, dos de los tres hermanos continuaron en sus puestos, mientras que el otro se involucró en una empresa relacionada como gerente general y, después de que los sentimientos enardecidos se tranquilizaron, los tres permanecieron como copropietarios y como mejores amigos.

# La Erosión de la Cultura Empresarial

La etapa empresarial es ampliamente reconocida ya que es aquella que permite a la organización tener la capacidad de simplificarse, principalmente debido a que en la etapa de formación, los propietarios saben que la esencia para tener éxito es realizar ventas. Sin embargo, no toma mucho tiempo para que las empresas familiares exitosas se espere cumplan con principios de contabilidad normalizados que promuevan una mayor transparencia - y el papeleo que acompaña a esto - y que cumplan con un número creciente de normas de la industria y requisitos gubernamentales. La creciente reglamentación y la mayor necesidad de coordinación crean el ímpetu para que se lleven a cabo más asambleas, se genere más memoranda y más correos electrónicos, haciendo que la empresa familiar se torne más burocrática. Colectivamente, estos requisitos que se han multiplicado podrían contribuir para que la empresa familiar o la oficina familiar experimenten retrasos que la empresa fundadora nunca sufrió durante su fase inicial. Algo más importante es que existe la posibilidad de que la familia por sí misma pudiera tornarse en una fuente importante de elementos que desperdician tiempo y recursos (como aquellos que utilizan el avión de la compañía o la casa de campo para días festivos, ambos administrados por un miembro de personal que no es de la familia), en cuyo caso, la familia comienza a representar un costo para la empresa en vez de ser un recurso, como lo era un miembro de la familia en un rol de gerente-propietario como sucedía en la etapa inicial. Y, algo más importante aún, al concentrarse de forma interna, es posible perder la capacidad de monitorear la nueva dinámica competitiva, así como el mercado que siempre está cambiando y el panorama financiero como tal. Ignacio Osborne, al reflexionar sobre lo anterior, comentó:

*“La principal fuente de resistencia respecto de cualquier cambio podría haber sido el hecho de que el nombre de la familia, aparezca en cada etiqueta del producto. De manera que tuvimos que intentar explicar a los miembros de la familia que habían administrado la misma, que en los negocios en la actualidad es necesario concentrarse en el cliente y olvidarse un poco acerca de los viñedos, el campo y la artesanía en la producción y ser percibido en el mercado, así como saber qué es lo que sucede en el mundo. Considero que esa era la mayor resistencia. Después de todo, la compañía ha tenido mucho éxito con el modelo de negocios original por muchos años, así que, ¿por qué cambiar?”*

Para muchas compañías con culturas empresariales, los costos de perder su ventaja competitiva sólo se volvían evidentes cuando su liderazgo se transfería a generaciones subsecuentes de la familia propietaria. Las políticas de transferencia de propiedad motivadas por el deseo de un fundador de querer y tratar a todos sus herederos de igual forma, o desde la perspectiva de la nueva generación, las expectativas por parte de los miembros de la familia de ser objeto de igual tratamiento probablemente promuevan inquietud en perjuicio de la agilidad y competitividad continua. El distribuir las acciones con derecho a voto de forma igual entre una lista creciente de accionistas a menudo erosiona la capacidad de liderazgo de los gerentes propietarios de la siguiente generación. La propiedad accionaria mediante fideicomisos complicados también puede crear dificultades para los líderes de la siguiente generación. A menos que la propiedad y la administración hayan sido suficientemente diferenciadas, mediante la presencia de gerentes que no pertenezcan a la familia con un gran nivel de influencia en el equipo de alta gerencia, entonces los beneficiarios también podrían cuestionar seriamente la administración de una empresa al grado de llevarla a la parálisis. Los sucesores requieren tener la capacidad de administrar la compañía con agilidad, flexibilidad y velocidad y tener suficientes facultades, incluyendo libertad con respecto a ciertas limitantes de la familia, como aquellas que se mencionan previamente, a efectos de sostener la cultura empresarial de la primera generación. Las empresas multigeneracionales controladas por familias, incluso aquellas con cierta exposición a mercados públicos, son principalmente empresas no líquidas. Esta falta de liquidez y la necesidad de ciertos intereses pueden representar una carga para los miembros de la familia que operan una sociedad que tiende a concentrarse en el corto plazo, el último trimestre y la última negociación. Sólo se involucrarán en esta responsabilidad si hay oportunidad de adquirir información, de obtener educación, de involucrarse en valores importantes de la familia de forma abundante. La inclusión, el afecto y la influencia mutua entre generaciones y accionistas activos e inactivos es una necesidad absoluta. La inversión de participación a efectos de transmitir información a los miembros de la familia y generar múltiples avenidas de participación genera confianza, un espíritu de servicio y un sentido de que todos se encuentran en el mismo barco y van en la misma dirección.

29 Zahra, S., Hayton, J. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 363-381.

# CONCLUSIONES

La gobernanza familiar es resultado del liderazgo por parte de los consejos directivos, consejos de familia, oficinas familiares y equipos de alta gerencia profesionalizados. Las principales responsabilidades incluyen la revisión del estatus financiero de la empresa, deliberaciones sobre la estrategia de la compañía, búsqueda de satisfacción de intereses de los accionistas, aseguramiento de una administración ética de la empresa, así como ser un crítico respetuoso de la administración, incluyendo la revisión del desempeño del director general y hacer a la alta gerencia responsable ante la familia.

El Consejo de Familia es una entidad de administración que se concentra en aspectos familiares, frecuentemente desarrollando políticas familiares en una constitución familiar. Por su parte, una constitución familiar es una recolección de políticas familiares que guían la relación entre la familia — propiedad — administración. De hecho representa una gran inversión en gobernanza de las relaciones entre la propiedad, administración y miembros de la familia y por otra parte el trato de aspectos de liquidez y planeación de patrimonio. En familias más grandes, una asamblea familiar crea oportunidades de participación para todos los miembros al reunirse por lo menos una vez al año. En familias de tercera y cuarta generación, supone una amplia jurisdicción para la inclusión e involucramiento de los cónyuges, quienes debido a su simple número, podrían no ser incluidos en el consejo familiar. Las reuniones familiares son un factor importante que aporta parte del recurso único del que disfrutaban las empresas familiares: la unidad familiar. Por su parte, la unidad familiar y el compromiso para su continuidad puede ser la fuente de estrategias — como la administración al largo plazo — que diferencia a las empresas familiares de otras y, y les permite tener ventajas competitivas únicas.

Las principales obligaciones de una oficina familiar son las de proporcionar y organizar una serie de servicios para accionistas familiares, incluyendo asistencia legal, financiera en relación con aspectos patrimoniales y fiscales, administración de portafolios de inversión de la familia, promoción de transferencia al brindar información de importancia a los accionistas por medio de reuniones, correos electrónicos y boletines informativos, tratar de forma justa y equitativa los beneficios de la familia o de los accionistas respectivamente. Los gerentes clave que no son parte de la familia y que operan en el equipo de alta



gerencia establecen altos estándares de ética laboral, responsabilidad, dedicación y experiencia. Al hacer eso, ayudan a regular la relación familia — empresa en una empresa y en una oficina familiar.

Finalmente, la actividad empresarial transgeneracional y la filantropía son grandes promotores de la prevención de la afluencia, así como de la cultura de sentido de autoridad en el patrimonio familiar. También a menudo promueven el legado de una familia y su continuo espíritu empresarial.

El importante liderazgo de las generaciones, así como pasos muy concretos para promover la gobernanza familiar por medio de enfoques y mejores prácticas que aquí se mencionan, en suma a los casos familiares de todo el mundo que se analizan en el presente documento, tienen como objeto inspirar al lector a cumplir con su prueba final para lograr un gran liderazgo.

A pesar de la popularidad del bien conocido libro de Thomas Friedman, el mundo no es plano cuando se trata de empresas familiares. Muchos de los desafíos para la gobernanza familiar son de hecho globales. Sin embargo, las culturas regionales y nacionales, y su influencia en la dinámica familiar hacen que la implementación adecuada e individualizada de las mejores prácticas de gobernanza familiar sean esenciales.

En países en donde la familia es primero, en Latinoamérica, partes de Asia, España, Italia, por ejemplo, un enfoque sistemático, como el que se sugiere mediante la creación de un borrador de una constitución familiar y contar con una oficina familiar profesional así como un consejo directivo que incluya a independientes no afiliados, es de crítica importancia.

El enfoque sistemático hacia el Gobierno de Familia, brinda una disciplina que podría estar ausente en ambientes culturales en los que las obligaciones familiares sustituyen un enfoque tendiente a colocar a la empresa en primer lugar.

En países enfocados primariamente en los negocios, entre los cuales se puede incluir a los Estados Unidos, Alemania y Suiza, por ejemplo, el nutrir el corazón de la familia en la empresa por medio de reuniones familiares, asambleas familiares, gran comunicación y generación de confianza, promueve la participación de los miembros de la siguiente generación que de alguna otra forma se veían amenazados por la pérdida de los valores familiares. La caída de un

legado no económico a menudo precede a la caída del patrimonio, así como del espíritu empresarial en estos contextos culturales, haciendo algo vital para las empresas familiares el aceptar las prácticas de gobernanza que fortalecen los lazos familiares.

Los asesores confiables y su red de recursos de conocimientos pueden ayudar a adecuar un enfoque único respecto de los desafíos universales que confronta el patrimonio en relación con la gobernanza familiar. La necesidad de que las empresas familiares consulten con sus asesores aspectos sobre buenas prácticas de gobernanza no debe ser subestimada.

Estos casos fueron preparados por el profesor Ernesto J. Poza como base para análisis, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación de gobernanza familiar. El caso relacionado con The Display Company fue preparado con la asistencia del Dr. Tracey Messer. En relación con la autorización para publicar los casos, se manifiesta agradecimiento a los miembros del consejo y directores generales de las diferentes empresas. Debe indicarse que aunque los casos son de hecho precisos, los nombres de las personas han sido modificados para proteger la privacidad de las familias.

### Las siguientes preguntas le ayudarán en la organización del esfuerzo tendiente al liderazgo del Gobierno de Familia

1. ¿Tiene usted un consejo directivo para la empresa o la oficina que se reúne periódicamente? ¿Está conformado por diferentes directivos independientes que complementen a los miembros de la junta directiva de la familia y hagan que la gerencia deba rendir cuenta a los accionistas?
2. ¿Tiene usted un consejo familiar que se reúna periódicamente? ¿O se apega usted a un programa disciplinado de reuniones para brindar información, educación y participación de los miembros de la familia que estén menos involucrados en la empresa u oficina familiar?
3. ¿El marido en el cargo de CEO, otro miembro de la familia o un tercero, desempeñan un rol de liderazgo en la promoción de una relación sana entre familia-riqueza, promocionando amplia comunicación así como resolver problemas y crear confianza entre los miembros de la familia?
4. ¿Tiene usted una constitución familiar que guíe la relación entre la familia y su patrimonio con políticas específicas sobre el empleo de miembros de la familia, valores que deseen compartir con los miembros de la siguiente generación y disposiciones para el manejo de conflictos?
5. ¿Está usted contemplando la adaptación de la estructura de propiedad de manera que la nueva generación pueda guiar a la empresa y a la familia con agilidad, tal y como si se tuviera control mayoritario?
6. ¿Ha celebrado usted convenios con accionistas, así como convenios de compra-venta que brinden liquidez para aquellos que deseen salir y como control permanente para los que se encuentren comprometidos con la continuidad?
7. ¿Cuenta usted con una alta gerencia profesional que asista a los miembros de la familia en su liderazgo dentro de las empresas y la administración del patrimonio familiar?
8. ¿Recurre a asesores externos para asistir en la planeación del patrimonio, gestionar responsabilidades fiscales y brindar asistencia en la regulación de la relación familia—empresa?

# The Vega Food Company

## Cuando los Miembros de la Familia se convierten en Accionistas

### El primer consejo familiar de la familia Valle permitió restablecer la confianza existía cuando el fundador estaba vivo, y se volvió a involucrar a la familia en responsabilidades como accionistas de la empresa.

The Vega Food Company era una empresa Española de procesamiento de alimentos que producía jamones, salchichas, y otros productos para el mercado nacional e internacional. La compañía de \$104 millones de dólares era propiedad de y administrada por su fundador Francisco Valle, y tenía una gran reputación por sus productos de calidad en el mercado. Francisco Jr. de 45 años de edad había trabajado con su padre durante 16 años, y se convirtió en presidente cuando su padre de 72 años de edad falleció en un accidente automovilístico.

Francisco Valle Jr., llevó a cabo la primera reunión del consejo familiar en la historia de la familia, tres años después de la muerte de su padre. Muchos en la familia habían solicitado esta reunión durante dos o tres años.

Mari, la hija más joven, se encontraba inquieta acerca de su futuro y de la seguridad financiera de su propia familia joven en ausencia de su padre y en quien tenía depositada toda su confianza. En relación con Francisco, no se sentía tan segura. Tampoco se sentían bien sus hermanas, algunas de las cuales ya no vivían en España, y sabían poco de la empresa pero consideraban que Francisco era un hombre ambicioso con gustos extravagantes.

Con excepción de breves lapsos, ninguna de las hijas del señor Valle había trabajado en la empresa antes de la muerte de su padre. Sin embargo, poco después de

la muerte de su padre Teresa, que era la hija de en medio, le pidió Francisco Jr. que regresara de América Latina y se uniera al equipo de alta gerencia.

#### Primer Reunión de Consejo Familiar

Francisco tomó la iniciativa de patrocinar la primera reunión familiar. La misma se llevó a cabo después de una reunión de accionistas que duró todo el día, en donde se analizó información financiera y de patrimonio de la empresa con los accionistas.

Las noticias por parte de los accionistas no eran buenas. Aunque las ventas de la compañía continuaban incrementando (a \$84 millones de dólares), las utilidades habían caído mucho durante los últimos dos años a menos de \$2 millones de dólares, y la distribución de dividendos había sido eliminada.

Con la ayuda de Teresa, Francisco había entrevistado y seleccionado al asesor comercial de la familia, quien facilitó a su vez la reunión del consejo familiar. El consultor había tenido una reunión privada con cada miembro de la familia. Unos días antes de la reunión, Mari le dijo al consultor comercial de la familia:

*“Es importante que cada uno de nosotros sepa lo que tenemos, lo que no tenemos, lo que podemos hacer y lo que no podemos hacer como accionistas. Tenemos que hablar claramente acerca de esas cosas. Por el momento, hablar sobre el tema es tabú. Necesitamos mayor transparencia en todo esto. Requerimos reconocer que aquí todos somos hermanos.”*

Teresa indicó, en su reunión con el consultor, lo siguiente:

*“La razón de estas reuniones es que necesitamos que Industrias La Vega continúe siendo una empresa familiar. Para que eso suceda, Francisco requiere ser supervisado. Debe haber más equilibrio entre Francisco y las hermanas. Aquellos dentro de la compañía deben vivir de acuerdo con las reglas corporativas, desempeñarse con transparencia y cumplir con las necesidades de los accionistas inactivos. Había demasiada centralización por parte de Francisco. La información financiera acerca de la compañía debía*

*ser transmitida de forma periódica y explicada de forma que todos los accionistas. Sin este tipo de educación no se tendría un sentido de justicia. Sin embargo, no me malentiendan; nos queremos mucho entre nosotros. Tenemos gran unidad familiar. Mi madre Isabel, es una mujer fuerte y una influencia muy niveladora.”*

Isabel expresó sus propias expectativas con respecto a la reunión de la siguiente manera:

*“En los intereses de la familia y de la empresa, todo tiene que quedar bien definido y organizado. Las cosas deben quedar claras para todos, después de ciertas conversaciones y reflexión, de manera que ya no se tenga que estar especulando”*

La reunión inició con el establecimiento de las metas y normas de comportamiento para la resolución constructiva de problemas y conflictos. Se contó con retroalimentación a partir de las conversaciones con el consultor comercial de la familia, a los miembros de la familia para que analizaran, aclararan y después utilizaran la información para generar una agenda que respondiera a las necesidades, problemas y oportunidades identificados. Se seleccionaron dos puntos prioritarios en la agenda: 1) la falta de claridad y organización en la estructura de propiedad, plan de patrimonio y mecanismos de generación de reportes financieros para los accionistas y (2) carencia de un consejo familiar y de una Junta Directiva bien organizada.

Las reuniones de consejo directivo existían sólo en papel, y sólo había miembros de la familia en el mismo. Aunque la presentación sobre minifamilias hecha por el consultor al principio de la reunión podría haber incluido la selección de los temas, tanto Teresa como Francisco habían asistido a un curso de empresas familiares para miembros de siguiente generación en una reconocida escuela de negocios en los Estados Unidos, y estaban convencidos de la necesidad de contar con ambos cuerpos de gobernanza. Por esta razón, sus opiniones tenían gran influencia en la totalidad del grupo de accionistas.

Otros temas que fueron seleccionados para su análisis incluían la necesidad de contar con ambos entes de administración, así como la necesidad de definir las reglas que guíen las relaciones entre miembros de la familia que actúan como proveedores o subcontratistas de la compañía, y el fondo de becas de tercera generación.

Al final de esta primera reunión de consejo familiar, se había generado el borrador de un plan de acciones que indicaba que diferentes miembros de la familia debían revisar la estructura de propiedad y la posesión de certificados de acciones, así como la retención de

un experto en valuación para llevar a cabo una valuación de la compañía y el revisar y contabilizar los beneficios familiares que se habían otorgado a miembros específicos de la familia por conducto del fundador antes de su muerte, para efectos de toma de decisiones adecuadas en relación con los beneficios familiares en la siguiente reunión de accionistas, y continuar con la programación de conversaciones abiertas acerca de lo que los accionistas deseaban de la empresa - cosas como el caso de dividendos, mayor reinversión para el crecimiento a largo plazo, y liquidez para los accionistas por medio de convenios de compra-venta.

Se llegó a un acuerdo entre los miembros de la familia en el sentido de que la jerarquía de la compañía sería respetada, y que todas las preguntas de los accionistas en relación con la compañía y sus finanzas serían dirigidas a Francisco, el presidente, y no al personal del departamento de contabilidad. A cambio, Francisco, acordó responder a dichas preguntas de forma oportuna. Los accionistas también llegaron a otros acuerdos en relación con las expectativas que tenían de la administración y acerca de lo que la gerencia podría esperar por parte de los accionistas.

Finalmente, una serie de conversaciones sobre consejos de empresas familiares llegó al acuerdo de que sería deseable contar con un consejo de externos independientes con una lista de responsabilidades correspondientes. Las responsabilidades consistían en promover la continuidad de la empresa, revisar la estrategia de la misma, revisar y aprobar los reportes financieros, así como presupuestos, revisar la compensación de ejecutivos clave y brindar asesoría con respecto a las decisiones importantes de inversiones en capitales. Los criterios para la selección de los miembros del consejo serían desarrollados por una fuerza de trabajo conformada por Francisco, Teresa y su otra hermana. La selección de miembros independientes de consejo y la realización de la primera reunión de consejo se considerarían como responsabilidades de Francisco, aunque los accionistas naturalmente desearían ser consultados al respecto.

La primera reunión de Consejo de la familia Valle comenzó a restablecer la confianza existente mientras su fundador vivía y se volvió a involucrar a la familia tenedora de acciones (antes de la muerte del señor Francisco, ningún miembro de la familia poseía acciones, pero en ausencia de un fideicomiso y apegándose a los deseos del fundador, todos los miembros de la familia ahora tenían acciones) en responsabilidades con la empresa. De forma notable, cinco años después las ventas excedieron \$120 millones de dólares, las utilidades fueron significativamente más elevadas, y el valor de la empresa había crecido cinco veces.

# Gome Electrical Appliances Holding Limited

## En Ausencia de Gobierno de Familia

**El señor Huang no había construido, en calidad de director y presidente, una infraestructura de gobernanza familiar. En lo que los expertos consideran un contexto legal único y de mercado de empresas Chinas, uno en que tanto el sistema legal como los mercados de capitales para control de derechos están subdesarrollados, sólo el capital social y la identidad de alto perfil del señor Huang representaron lo que fue una cimentación para tener éxito continuo.**

El señor Huang Guangyu, presidente de Gome Electrical Appliances Holding fue retirado de su cargo y se designó un nuevo presidente el 23 de Diciembre del 2008. La esposa de Huang Guangyu, la señora Du Juan, renunció a su puesto como directora el mismo día. El señor Huang había estado en los controles de la compañía de línea blanca más grande de China (más de 800 tiendas), vendedora de electrodomésticos al detalle desde que la fundó en 1987. Actualmente se encuentra cumpliendo una sentencia de catorce años en prisión porque fue acusado de manipulación de acciones debido a la recompra de acciones que hizo junto con su esposa. Las acciones que se cotizaban en la Bolsa de Valores de Hong Kong, dejaron de comercializarse entre Noviembre del 2008 y finales de Junio del 2009.

En un intento por combatir los alegatos, el señor Huang presentó una serie de propuestas al consejo, y luchó en contra de la venta de nuevas acciones que habían sido asignadas por el presidente en función y la alta gerencia para tratar con la crisis de liquidez que generó el escándalo (se hubiera diluido su 34% de control con derecho a voto). Después renunció como director y presidente del consejo el 16 de Enero del 2009.

A menos que no hubiese existido intención criminal en todo el proceso, algunos expertos dudan que esta situación pudiese haber sido evitada y que el orgulloso empresario pudiese haber mantenido su empresa familiar. El señor Huang debería haber hecho lo que el presidente en función y el consejo directivo implementaron con ayuda de la gerencia, para efectos de evitar la crisis.

¿Cuáles fueron los pasos específicos de gobernanza familiar que se tomaron a partir de Agosto del 2009?

- El consejo directivo fue reestructurado para generar un mayor equilibrio en la salvaguarda de los intereses de todos los accionistas, y no sólo para la mayoría de los accionistas de la familia. Se designaron tres directivos no ejecutivos, tres directivos independientes no ejecutivos y cinco directivos ejecutivos.
- Se creó un comité de auditoría independiente. Los tres directivos independientes no ejecutivos y los dos directivos no ejecutivos fueron seleccionados para fungir en el comité de dicho consejo.
- Bain Capital arribó como un inversionista extranjero estratégico con derechos de voto, después de ejercer sus derechos de conversión en virtud de un convenio de Bonos Convertibles de Bain y, por su parte, designar a tres directivos del consejo.
- Ernst & Young llevó a cabo una revisión de control interno, una auditoría interna y proporcionó transparencia a las finanzas de la compañía.
- La alta gerencia se involucró de forma activa con los proveedores y las cuentas clave para restaurar la confianza y reparar los daños causados a la identidad, reputación y presencia de marca de la compañía.
- La alta gerencia también buscó asistencia mediante las mejores prácticas de administración y gobernanza, y en la generación de un borrador y un plan estratégico de cinco años a partir de su nuevo inversionista externo principal, Ben Capital.

El señor Huang, en calidad de director y presidente, no generó una infraestructura de gobernanza familiar. En lo que los expertos consideran el contexto legal y de mercado único de empresas Chinas, uno en que tanto el sistema legal como los mercados de capitales para control de derechos están subdesarrollados, sólo el capital social y la alta identidad de perfil del señor Huang representaron la cimentación para un éxito continuo. Al caer, la destrucción del valor fue repentina y dramática. (En mercados de capitales más desarrollados, la competencia por el control podría haber evitado la flotación del precio de las acciones, en este caso, las acciones perdieron la mayor parte de su valor y el patrimonio de la familia Huang desapareció.)

La administración se encontraba distraída por la publicidad legal y negativa, y en el corto plazo el impulso de innovación y competitividad que habían sido parte de la cultura de Gome Electrical Appliances Holding para el éxito desapareció.

La mejora durante los últimos dos años ha sido dramática, con las utilidades de la compañía, precios de acciones y segmento de mercado habiendo sido recuperados en el 2011 y 2012 de una crisis profunda. La capacidad de autonegociación y la expropiación de derechos de otros accionistas, trabajadores y comunidades en las que Gome operaba, no tendrían que haber sucedido y pudiesen haberse evitado mediante una gobernanza proactiva de la relación de la familia con la empresa. En un ejemplo clásico de un escenario imposible de perder, con mejores prácticas de Gobierno de Familia ya implementadas, el patrimonio de la familia hubiera estado protegido.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Gome Electrical Appliances Holding Limited corporate documents. Available at [www.gome.com.hk/](http://www.gome.com.hk/) Retrieved on April 18, 2012. The facts of the case have been published (in the media and the company website) and the information is therefore public domain.

## The Miró Media Group

## Gobernanza Familiar, Capacidad Empresarial Transgeneracional, un Evento de Generación de Patrimonio de \$200 Millones de Dólares, y una Cuarta Generación inicia una Oficina Familiar

**Carlos Miró transfirió exitosamente sus facultades a la cuarta generación en un período de transición generacional de ocho años, tal y como lo había planeado. Él indica que la unidad de la familia, que es el recurso más importante para las empresas familiares, fue lo que le permitió realizar la transferencia exitosamente.**

En 2003, la familia Miró comenzó a reunirse periódicamente para analizar situaciones familiares y de negocios. De forma colectiva, durante los siguientes años, desarrollaron una constitución familiar, que era un documento que guiaba sus conversaciones acerca de la planeación de la sucesión. En la misma, establecían lineamientos para la involucración de los miembros de la familia y la eventual transición entre generaciones. La constitución familiar incluía un enunciado de valores familiares; criterios para el empleo de miembros de la familia y restricción de empleo de familia política; expectativas corporativas para miembros de la siguiente generación involucrados en la compañía; principios relacionados con las relaciones entre la familia y gerentes que no pertenecen a la familia; lineamientos para la toma de decisiones, incluyendo un rol para resolver cuestiones encontradas entre el presidente/padres durante los siguientes cinco a siete años; políticas para la realización de revisiones de desempeño de miembros de la siguiente generación; y un compromiso con la administración profesional de la empresa, propiedad de la familia tanto por parte de miembros de la familia como de ejecutivos clave que no pertenecen a la familia.

A las reuniones de consejo familiar que se llevaban a cabo mensualmente, se les asignó prioridad máxima dentro de los ocupados itinerarios de todos los gerentes-propietarios. Estas reuniones de medio día incluían conversaciones acerca de la empresa,

inversiones, el proceso de sucesión, conflictos entre hermanos o entre gerentes de familia y que no pertenecían a la familia, relaciones entre miembros de la familia y manejo de tensiones.

Se trataron también todos aquellos conflictos que en su caso surgieran. Por otra parte, se fomentaron las conversaciones relacionadas con las aspiraciones individuales de los miembros.

De acuerdo con un pariente político, la dinámica de la familia mejoró a consecuencia de las reuniones: "Siento mucho más confianza y optimismo desde que estas reuniones familiares iniciaron y los hermanos y hermanas comenzaron a comunicarse más y con mayor frecuencia. Toma tiempo expresar y escuchar las opiniones de otros y entender las diferentes perspectivas. Sin tiempo, y sin aceptar las ideas de otros, lo único que se hace es competir". A la unidad familiar se le dio la más alta importancia en estas reuniones, y mediante un gran nivel de comunicación, escucha y compromiso, se generó confianza.

En el 2005, se llevó a cabo el primer retiro familiar de fin de semana. Se incluyó a los cónyuges de los miembros de la siguiente generación.

A los cónyuges se les informó sobre el estado de la empresa (resultados financieros, estrategia de diferentes unidades de negocios y nuevos desarrollos) con la intención de nivelar los conocimientos de todos los participantes.

Subsecuentemente en el retiro, la familia reflexionó sobre su legado y se volvió a comprometer con diferentes valores esenciales que se deseaban pasar a la siguiente generación. Subsecuentemente, la familia desarrolló una declaración de misión con respecto a de su principal propiedad, el periódico El Diario, y a su vez el patrimonio de la familia Miró. En la declaración de misión familiar se reconocía el importante rol de los cónyuges para dar apoyo importante vis-à-vis a los miembros de la familia que trabajaban en la empresa familiar. Diferentes cónyuges ya tenían carreras que les eran muy demandantes en sus propios campos.

Durante los siguientes años, estos retiros anuales continuaron actualizando a los cónyuges con respecto a la empresa familiar, y se promovió el análisis y las conversaciones sobre casos de negocios familiares con relevancia para la situación actual de la familia, lo cual también alimentó conversaciones favorables acerca de las habilidades y de las aspiraciones profesionales únicas de diferentes miembros de siguiente generación, así como

una revisión de la visión de la dinámica de la familia y de la empresa. Por otra parte, se generaron diseños preliminares de la compañía tenedora que en ese entonces se convertiría en el grupo Miró.

En 2010, una de las empresas familiares relacionadas con el legado y que no era parte de su propia industria de medios, fue vendida a un comprador estratégico. Esto generó un ingreso por US \$200 millones para la familia y esto permitió a su vez volver a desplegar la empresa familiar como tal.

Carlos Miró transfirió exitosamente el poder a la cuarta generación al finalizar el periodo generacional de transición, tal como él había planeado.

Según él, se debió a la unidad familiar, el recurso más importante a disposición de las empresas familiares a efectos de lograrlo exitosamente. Las contribuciones más directas a la unidad familiar al plan de años fueron, además de la gran reserva de amor y buena voluntad que él y su esposa habían generado en la familia, fueron sus retiros familiares y de consejo y el espíritu empresarial de la siguiente generación.

Luego de que la cuarta generación se hiciera cargo del gerenciamiento y del control propietario de las empresas familiares, decidieron que necesitaban una oficina de familia para ayudarles en la misión para crear y preservar la riqueza. Inicialmente, la oficina familiar fue integrada por personal ejecutivo en cuanto a finanzas y administración. La cuarta generación no demoró mucho en darse cuenta de la necesidad de personal y consejeros con total dedicación a la administración de la oficina familiar. Poco tiempo después, los ejecutivos fueron instalados en un edificio separado y se contrató un director profesional no perteneciente a la familia. También se contrataron consejeros de inversiones, se encargó a una oficina multi-familiar el proveer servicios adicionales de inversión y administración, y se estableció una Junta Directiva independiente.

# La Compañía de Materiales de Construcción

## El Consejo Brinda Continuidad al Confrontar la Muerte del Fundador

**Las familias son muy buenas para cumplir con funciones familiares como en el caso de protección, transferencia de valores, amor, incluso perdón, pero no son tan buenas, especialmente después de que los hijos se convierten en adultos (y algunos estarán de acuerdo después de que se convierten en adolescentes) en relación con hacer que los miembros de la familia sean responsables de los resultados, lo que es una disciplina y un prerrequisito para una empresa exitosa.**

John, el empresario fundador, tenía 64 años de edad cuando murió de un ataque cardíaco.

John había trabajado intensamente y reinvertido continuamente en el crecimiento de la compañía desde mediados de los sesenta.

Expandiendo la compañía desde su hogar en el Estado de Michigan, abrió operaciones en Indiana, Ohio, Pennsylvania, y finalmente Arizona.

Observó un significativo crecimiento potencial, así como diversificación geográfica para desplazarse al suroeste de los Estados Unidos.

Lo que John no pudo prever de forma exacta fue lo rápido que dos de sus hijos, su hija de 32 años y su hijo de 27 años, se desarrollarían como miembros capaces y altamente motivados de la siguiente generación de la empresa familiar.

Apenas cinco años antes de su muerte, John solicitó la ayuda de un consultor de empresas familiares. De hecho esto no fue su idea, sino de su esposa, Ellen. Estaba segura que John tendría problemas en dejar ir sus facultades y otorgarlas a la siguiente generación y lo convenció para que buscara asesoría externa.

El consultor sobre empresas familiares trabajó con John sobre diferentes aspectos urgentes: compensación a los ejecutivos de una administración que no tenía miembros de la familia (la retención de talento era un problema), así como un plan de desarrollo para su hija e hijo en la empresa, una estructura organizacional más simple, incluyendo un plan preliminar sobre transferencia de bienes y propiedad. En el proceso de llevar a cabo su trabajo, el consultor se convenció cada vez más que la única que se tenía conformado era uno de miembros de la familia, y Ellen y sus hijos, con edades de 32, 30, 27 y 25, no se encontraban dentro de una perspectiva que les permitiera exigir a John que se hiciera responsable de aspectos del negocio.

Las familias son muy buenas para llevar a cabo funciones familiares, como en el caso de protección, transferencia de valores, amor, e incluso perdón, sin embargo no son tan buenas, especialmente después de que se convierten en adolescentes

(y algunos estarán de acuerdo en el hecho de que después de que se tornan en adolescentes) respecto de hacer a los miembros de la familia responsables por los resultados, lo que constituye una gran disciplina y un prerrequisito para una empresa exitosa. Algunas familias lo intentan de todas formas y, cuando el desafío es grande, a menudo se confrontan con el prospecto del fracaso en relación con lograr los objetivos establecidos y por otra parte se puede anular el objetivo de preservar la unidad familiar.

¿Por qué asignar a los miembros de la familia una actividad para la que no están bien equipados? Ahí es donde John y Ellen pensaron que un nuevo consejo sería realmente de mucha ayuda.

John implementó el nuevo consejo con tres externos independientes: el presidente de una empresa de inversiones que era un profesional financiero con muchos conocimientos, un abogado industrial de alto prestigio profesional sin ninguna relación previa con la familia o la empresa, y un profesor de escuela de negocios que trabajó en otros consejos de empresas familiares. La principal prioridad del consejo consistió en contar con transparencia financiera; sin ésta, se dieron cuenta que no podrían realizar su trabajo como miembros del consejo.

Y no fue John quien ocultara las cosas, al contrario, la complejidad de las operaciones y el laberinto de corporaciones creadas para proteger el negocio (lo que es importante para la industria de la construcción) fueron incluso difíciles de resolver para John.

El consejo tuvo éxito después de insistir en reemplazar a la empresa contable/de auditorías, despedir al contralor de la compañía y contratar un nuevo Director Financiero, ya que aportaría gran claridad financiera a la empresa.

Esto también significó que en muchas ocasiones el consejo se reunió con un abogado de planeación de patrimonio que ayudó a crear un mapa guía para efectos de un plan de transferencia de propiedad durante muchos años con ventajas fiscales, así como un plan de contingencia en caso de emergencias. Ni John ni el consejo tendrían forma de saber cuáles serían los resultados. Dentro de un plazo de dieciocho meses después de haber implementado el nuevo consejo, John falleció. Estas fueron malas noticias para todos los involucrados, y los miembros del consejo entendieron de forma colectiva que, aunque se tenían días difíciles por venir, su planeación

y los cambios que habían realizado ayudarían a gestionar la empresa para llevar a cabo una transición generacional exitosa, incluyendo una transferencia de poder adecuada.

El consejo, en este caso, haría toda la diferencia del mundo; esto es, la diferencia entre una liquidación forzada en ausencia de liderazgo y un plan de patrimonio y continuidad de gerentes propietarios de una segunda generación.

De hecho, la empresa creció rentable y significativamente generando más de \$110 millones de dólares de ingresos anuales, bajo el liderazgo de la siguiente generación hasta el 2007, cuando la crisis financiera global les afectó. En el 2008, la industria de la construcción confrontó una contracción de dimensiones devastadoras. Menos de una década después de la muerte de John, su hija, así como el director general y su hijo, el gerente general de operaciones en Ohio, tendrían nuevamente que basarse en el consejo para poder ayudar a las familias que no estuvieran equipadas para hacerlo. Era necesario hacer que el director general y la alta gerencia se hicieran responsables por los resultados para efectos de la supervivencia de la compañía y la preservación del patrimonio de los accionistas.

Las conversaciones llevadas a cabo en reuniones trimestrales de consejo y durante reuniones periódicas programadas subsecuentes, fueron difíciles. El mercado del Estado de Ohio había sido especialmente impactado por la crisis; y para una hermana, incluso una hermana mayor, el poder hacer que uno de sus hermanos, que era el gerente general, se hiciera responsable de un cambio, era algo difícil.

Sin embargo, con la presencia de un consejo competente de asesores independientes asistidos por un Director Financiero de clase mundial, a compañía avanzó generando toda una serie de planes de mejora que trataban con flujos de efectivo, ingresos netos, gastos administrativos, pronósticos de ventas y materias primas, así como inventarios de producto terminado.

En el 2011, la compañía comenzó a percibir mejoras con respecto al del flujo de efectivo en operaciones, se renegoció exitosamente la deuda, y para finales del año se había observado la evidencia más concreta de la fuerza del consejo para efectos de servir a los intereses de la familia.

# La Compañía Display y el Éxito en la Creación del Patrimonio de Jim Harris

## El Rol del Consejo Directivo, Consejo Familiar y la Filantropía Familiar<sup>31</sup>

**A sus 68 años de edad, Harris sentía que confrontaba mayor riesgo que el que deseaba asumir. Un problema aún más inquietante era su hijo y el hecho de que no deseaba convertirse en el siguiente presidente de Display Co.**

En Diciembre de 1999, James Harris, conocido por todos como Jim, confrontó la decisión más difícil durante sus 37 años como empresario. Algo tenía que hacerse acerca del futuro a largo plazo de Display Company, la empresa que había fundado en 1962. La compañía había sido extremadamente exitosa con ventas que se duplicaban cada cinco años desde la década de los años 80, y el mercado de productos Display de puntos de compra de la compañía continuaba creciendo. Durante los últimos dos años, la compañía había comenzado a expandirse de una entidad de venta por catálogo enormemente exitosa, a un proveedor de toda una gama de servicios a nivel global para cadenas de Ventas al detalle.

Sin haber otros elementos dominantes en el nicho de mercado de Display Co., Harris sólo percibía en el futuro oportunidades. Aún así, se encontraba preocupado. La compañía había permanecido libre de deudas desde su inicio, sin embargo, para poder alimentar un crecimiento continuo tendría que requerir de una infusión de efectivo. A sus 68 años de edad, Harris consideraba que confrontaba más riesgo

que el que deseaba asumir. Tenía un problema aún más importante que se relacionaba con su hijo y el hecho de que no deseaba convertirse en el siguiente presidente de Display Co., en vez de eso, planeaba dejar la compañía. Ninguno de sus otros hijos estaba interesado en ser parte del equipo de liderazgo. Harris expresó lo siguiente,

*“Soy un buen empresario, pero no soy administrativo por naturaleza, y no me gusta esa parte de los negocios. Tengo un buen gerente aquí con John Collins [el presidente de la compañía, que no era miembro de la familia]. Es momento de seguir adelante. Hasta hace un año, no podría decidir qué hacer debido a que me encontraba ambivalente, pero ahora he llegado a un punto en el que deseo realizar una transición.”*

Esta decisión afectaría el futuro de su familia, la empresa y los empleados. ¿Debería vender la compañía, asignar un Director General que no fuera miembro de la compañía o persuadir a otro miembro de la familia para que tomara parte de las actividades de la empresa?

### El Fundador

Jim Harris era el clásico empresario estadounidense – visionario, carismático, emprendedor e independiente. Nacido en Chicago en 1931, Harris era el noveno de 13 hijos. Le gustaba mucho el ambiente de ventas al detalle, era sumamente independiente, y tenía un profundo aprecio hacia las personas.

Los productos de Display en puntos de compra de Harris incluían letreros, dispositivos y estructuras utilizados para comercializar servicios o productos en tiendas al detalle. Se consideraba que la industria

representaba un sector de \$13.1 mil millones de dólares. El segmento de Display Co. se estimaba de aproximadamente \$600 millones de dólares. Aunque se esperaba que el mercado de puntos de compra creciera 4 por ciento anualmente, Display Co. y su competencia experimentaron tasas de crecimiento mucho más elevadas. Display Co., por ejemplo, tuvo un crecimiento de 19.6 por ciento anualmente desde 1984.

A principios de la década de los 90, Jim Harris, y su esposa Julie, se integraron al programa de empresas familiares de la universidad local. A través del programa y conversaciones con otros propietarios de empresas, Harris comenzó a percibir la necesidad de contar con diferentes puntos de vista en relación con la empresa, y decidió establecer un consejo de asesores independientes:

*“Una de las cosas que surgieron del programa de empresas familiares fue el establecimiento de un consejo. El consejo consistía de cuatro directores de compañía, tanto actuales como anteriores independientes. El mismo incluía a mi hermano y a mi hijo Richard, que operaba su propia organización sin fines de lucro. La preparación de las reuniones requería de gran disciplina. El consejo me desafió mediante un proceso de revisión e implementó una evaluación de mi desempeño. Estas personas habían ya gestionado sus propias empresas. De acuerdo con su asesoría, aprendí que en la actividad empresarial como tal no es suficiente con generar un crecimiento continuo. La administración y los sistemas son esenciales una vez que una empresa crece.”*

Las reuniones de consejo familiar fueron un punto de mucha importancia para Julie:

*“A partir del programa de empresas familiares, aprendimos acerca de las reuniones familiares. Contamos en su momento con un facilitador externo durante la primera reunión, y eso fue maravilloso — llevamos a cabo juegos de aprendizaje experimentales para poder diferenciar formas de comunicarnos. Al realizarse la tercera reunión, diferentes miembros de la familia estaban asumiendo responsabilidad por la planeación de actividades en las reuniones. El punto central de las reuniones cambió de negocio de familia a empresa familiar. Todos aquellos miembros de la familia realmente esperaban que llegara el momento de las reuniones del consejo familiar. Era una oportunidad para que*

*todos estuvieran juntos como familia. Se habló acerca de negocios así como de aspectos personales de la familia.”*

Las reuniones de consejo familiar también fueron importantes para Jim:

*“Antes de que tuviéramos las reuniones familiares, me guardaba las cosas. No era una persona abierta. Una de las cosas que aprendí fue la importancia de la comunicación. Durante la primera reunión, se llegó a un punto crítico en donde tuve que recordar a mi familia que, aunque se trataba de una empresa familiar, yo tomaba las decisiones operativas definitivas.”*

Como parte de su planeación de bienes, Jim y Julie crearon un fideicomiso y transfirieron la mayoría de sus acciones de Display Co. a sus hijos. Sin embargo, Jim retuvo los derechos de votación. Se iniciaron reuniones de consejo familiar aproximadamente en ese periodo, y esto probó ser una forma útil para los nuevos propietarios, especialmente aquellos que no estaban activos en la administración de la empresa a efectos de aprender más acerca de la misma y del patrimonio.

De forma simultánea al momento en que el hijo más joven, George, decidió que no deseaba continuar su carrera en Display Co., la gerencia senior de la compañía finalizó su plan estratégico.

El plan presentaba un escenario sólido para el desarrollo de capacidades de cumplimiento y manufactura, expandiendo las ventas internacionalmente así como incrementando la fuerza de ventas. Jim recordó:

*“Era aparente a partir del plan estratégico que el equipo de administración vio muchas oportunidades de crecimiento. Yo no deseaba ser una inversión del tamaño que se requería para ampliar la línea de productos y aumentar el crecimiento de las ventas. Deseaba entregar la compañía y no había alguien de la segunda generación que estuviera interesado en la misma. Las metas de sus carreras llevaban diferentes rumbos.”*

Se llevó a cabo una reunión conjunta de los propietarios de la familia y el consejo directivo para poder analizar el futuro de Display Co.

El consejo contaba con amplia experiencia en la valuación y venta de compañías privadas. La amplia experiencia del consejo sustentó el análisis de una amplia gama de opciones conforme la familia

<sup>31</sup> Poza, E. & Messer, T. (2010). Fasteners for Retail, A&B. In Poza, E., *Family Business*, 3rd edition, Mason: South-Western Cengage.

# APÉNDICE 1. MUESTRA DE CONSTITUCIÓN FAMILIAR

Harris consideraba el futuro de Display Co.

Los hijos de Harris eran los principales accionistas, pero sólo Julie y Jim tenían derechos de votación en la compañía. Uno de sus hijos recordó la reunión:

*“La agenda en cuestión era la siguiente: ¿deseamos continuar en la empresa sin un miembro en la familia que la administre? Desde un inicio, George y James Jr., consideraban que vender la empresa era lo mejor que podría hacerse. Inicialmente percibí un fuerte impulso por conservar a Display Co. como una empresa familiar, tal y como lo hizo Kirk. Mi pensamiento era parcialmente sentimental - la compañía había sido parte de nuestras vidas por mucho tiempo. El consejo de asesores nos ayudó a considerar todas las opciones. Después de revisar las opciones se hizo aparente que la venta era el mejor curso de acción que podía implementarse.”*

Durante la reunión, la Junta también alentó a Jim a que definiera sus objetivos. En sus propias palabras:

*“Deseaba mantener la compañía en Chicago debido a que quería que mis empleados tuvieran la capacidad de continuar trabajando para Display Co. El permanecer en Chicago implicaba que tendríamos que buscar un comprador financiero. Aunque podíamos obtener más dinero de un comprador estratégico, había una fuerte probabilidad de que un comprador de este tipo se llevara la compañía de esta área. El vender a un comprador financiero era mejor para los accionistas y empleados clave, cuyos esfuerzos a su vez ayudaron a construir la compañía.”*

Cinco grupos participaron en el proceso de licitación. Ocho meses después de que los propietarios tomaron la decisión de vender, la compañía fue vendida a una empresa de inversiones local. La transición de la nueva propiedad no presentó problema alguno.

La gerencia senior permaneció operando después de la venta y los ingresos de Display Co. continuaron creciendo. Los nuevos propietarios aportaron una infusión de capital que permitió a Display Co. llevar a cabo diferentes adquisiciones de compañías y productos, mejorar capacidades de sistemas y contratar nuevo personal. La transición para los hijos de Harris no presentó eventos problemáticos, aunque algunas de las rutinas familiares se vieron temporalmente afectadas.

Desde la venta de Display Co., Jim ha disfrutado de gran paz. La familia Harris incrementó su participación en la Harris Family Foundation, que es una fundación familiar que se concentra en problemas de salud mental. En las palabras de Jim:

*“Vendimos la mayor parte de la compañía a una empresa de inversiones local, pero conservamos algunas acciones. Mi hermano y yo permanecemos en el consejo y yo en lo personal como director por unos años más. Continué trabajando en nuevos productos aunque invertí más tiempo en actividades comunitarias, involucración con la familia, viajando y practicando deporte. Antes de esta experiencia, yo no hubiese considerado que vender la empresa familiar tendría buenos resultados, pero de hecho así fue. Después de la venta continuamos con las reuniones de consejo familiar, y nos reuníamos periódicamente para hablar acerca de nuestros intereses comunes, como el caso de la fundación familiar.”*

Durante los últimos 10 años, los miembros de la familia de la siguiente generación se han encontrado ocupados llevando a cabo nuevos negocios, ingresando a nuevas profesiones y asumiendo mayores responsabilidades financieras con respecto al patrimonio de la familia y la operación de la fundación de la familia Harris. El consejo de la familia Harris continúa reuniéndose hasta la fecha. Su principal misión es continuar trabajando con la fundación familiar. En la actualidad, la fundación apoya de forma activa iniciativas educativas, de salud y ambientales en todo el mundo. Los miembros de la familia Harris de la siguiente generación consideran el trabajo de la fundación como su misión personal y su compromiso público; esta es una gran forma de celebrar un orgulloso pasado e invertir en un mejor futuro para muchas de las comunidades en las que se vive.

## La Constitución Familiar de Gary W. Smith

1	Introducción	44
2	Principios Guía de la Constitución Familiar	44
3	El Tipo de Compañía que Deseamos Ser	45
4	Qué Puede Esperar ABC Manufacturing de sus Accionistas	46
5	Qué Pueden Esperar los Accionistas de Nuestra Empresa Familiar	46
6	Trabajando en la Empresa Familiar: Política de Empleo Familiar	47
7	Propiedad de la Empresa Familiar	48
8	Entidades de Gobernanza	49

## 1 Introducción

### 1.1 Objetivo

La Constitución Familiar fue establecida para servir como un punto de referencia de relaciones entre miembros de la familia y la empresa durante los siguientes 10 a 15 años, un período en el que se prevén cambios de la segunda a la tercera generación. Nosotros, los miembros de la Familia Smith, reconocemos nuestros lazos comunes y asumimos la responsabilidad de implementar el legado, a través de ABC Manufacturing, hacia la siguiente generación.

### 1.2 Misión

Es necesario tener en consideración que la Constitución Familiar

- Aclara lo que ABC Manufacturing y la Familia Smith desean ser y, por lo tanto, describe la forma y contenido de los principales puntos de las relaciones entre la empresa y la familia.
- Resalta las formas de incrementar la unidad y compromiso, que son componentes iniciales para la empresa familiar.
- Nunca puede ser contraria a lo que se establece en las leyes que rigen a la corporación o los estatutos sociales de la compañía..

### 1.3 Aprobación y Modificación de la Constitución Familiar

El Consejo Familiar es la entidad competente para la aprobación y, cuando sea necesario, la modificación de la presente Constitución.

## 2 Principios Guía de la Constitución Familiar

### 2.1 Acerca de los Fundadores

#### 2.2 Valores que Deben Ser Transmitidos

De la misma forma, nosotros, los miembros de la segunda generación, deseamos transmitir otros valores que conforman la base del trabajo realizado durante estos años.

- 2.2.1 *Ética de trabajo y sentido de responsabilidad.* Estos son los mejores vehículos para la continuación de la idea empresarial de los fundadores. El trabajo intenso reflejado en productos que son de lo más elevado en calidad relativa es la razón de nuestro éxito.
- 2.2.2 *Entendimiento, unidad, armonía y unión entre los accionistas.* Estos valores han jugado roles fundamentales en la continuidad de la compañía. También continúan jugando un papel preponderante en la prolongación de la vida de la Familia Smith.
- 2.2.3 *Gestión de la marca.* Como accionistas, deseamos siempre tener en consideración las consecuencias de nuestras acciones con respecto a la compañía, así como el resto de los accionistas y nuestra reputación familiar.
- 2.2.4 *Conducta ética.* Esto se va evidenciado mediante discreción, honestidad y funciona en favor del bien común.
- 2.2.5 *Dedicación y compromiso para el logro de los objetivos de la compañía.*
- 2.2.6 *Confianza en las entidades de administración de la compañía,* incluyendo el respeto por las personas que hoy en día asumen las responsabilidades gerenciales, las de la familia y del patrimonio de la misma, y en aquellos que puedan hacerlo en el futuro.
- 2.2.7 *Sociedades con clientes y proveedores.* Trabajo continuo para mejorar el valor de las relaciones de los socios de la cadena de suministros.

2.2.8 *Amor y protección de la familia y empresa familiar.* A consecuencia de sus roles como propietarios, los accionistas de la familia o miembros del consejo no deben ser objeto de tratamiento especial alguno en su carrera profesional con ABC Manufacturing por el simple hecho de ser miembros de la familia. En este sentido, los miembros de la familia que se encuentran activos en la administración tendrán los mismos derechos y responsabilidades que el resto de los empleados que no son miembros de la familia (salario, días de trabajo, ascensos laborales, vacaciones, etc.).

2.2.9 *Filantropía.* Las donaciones, así como otras actividades comunitarias, continuarán llevándose a cabo por conducto de la Familia Smith mediante su fundación familiar, con supervisión del Consejo Familiar.

### 2.3 Otros Valores

Los miembros de la primera generación se dedican a asegurar que los siguientes valores vayan siendo conocidos gradualmente y apreciados por la segunda generación.

2.3.1 *Un equilibrio entre la dedicación al trabajo y a la familia,* para que con el transcurso del tiempo se pueda mantener un desarrollo de la siguiente generación, así como unidad y un adecuado compromiso con el servicio a la compañía.

2.3.2 *Diferenciación concentrada en soluciones de nichos e individualizadas.* Siempre se deben buscar oportunidades para competir con base en capacidades únicas, así como formas de individualización y nuevas formas de operación para realizar negocios. Estas actitudes nos protegen en contra de la competencia y otros aspectos.

2.3.3 *Un sentido de historia que informe a los miembros de la familia acerca de su legado y posición de forma firme a la familia y a la empresa dentro de un futuro prometedor.*

2.3.4 *La esperanza de formar parte de una empresa importante debe continuar permitiendo competir ventajosamente.* La motivación de un miembro de la familia debe encontrarse en la oportunidad que se le ofrece de ser capaz de colaborar y contribuir con el crecimiento y continuidad de la empresa familiar.

2.3.5 *Respeto por todas las personas: familia, empleados, clientes, proveedores, competencia.*

2.3.6 *Comprensión de que las obligaciones y responsabilidades de los accionistas* de una empresa familiar, entre los cuales se destaca la necesidad de buscar los mejores recursos para la compañía y colaborar de forma positiva para el bien de otros accionistas.

2.3.7 *Comprensión de que la participación como accionista de la empresa familiar es un privilegio generado por nuestros antepasados,* que es parte de nuestro legado y que debemos utilizar el capital de forma responsable para incrementar el patrimonio, de manera que sea posible transmitirlo a la siguiente generación.

2.3.8 *La esperanza de pasar a futuras generaciones una compañía cuya marca y capacidad de servicio a clientes sobresalga en su campo.*

2.3.9 *Un compromiso de búsqueda de soluciones de liquidez y una separación pacífica* (de acuerdo con los procedimientos establecidos) con accionistas que no deseen continuar participando en la empresa como capitalistas o que no compartan los valores previamente citados.

2.3.10 *Un compromiso con el patrimonio y la generación de oportunidades para miembros de la familia y empleados por igual.*

## 3 El Tipo de Compañía que Deseamos Ser

3.1 *Una empresa en la que las familias, representadas* por el Consejo Familiar y el Consejo Directivo, conserven la titularidad, *con respecto al control.*

- 3.2** *Una compañía que se encuentre entre los líderes de su campo y entre las mejores de la industria.*
- 3.3** *Una empresa que sea líder en tecnología, que vea hacia el futuro y que sea habilitada por tecnología. Siempre en búsqueda de mejoras de proceso e innovaciones de productos que mantengan a los Fabricantes de Equipo Original (OEMs) considerando a ABC Manufacturing como su socio preferido.*
- 3.4** *Una empresa que continúe creciendo, brindando sustento y oportunidades de crecimiento personal y profesional.*
- 3.5** *Una empresa que continúe, de generación en generación, como una compañía propiedad de la familia gestionada profesionalmente por miembros de la familia en el Consejo Directivo y/o Equipo Ejecutivo. Con base en lo anterior:*
- Los puestos de trabajo no pueden ser indiscriminadamente ofrecidos a cualquier miembro de la familia.
  - Los miembros de la familia que trabajen en la empresa deben hacerlo en puestos de liderazgo. Dichos puestos, para que sean ejecutados exitosamente, requieren de una persona que tenga visión de unidad, capacidad de liderazgo, debiendo contar con avanzadas habilidades tanto técnicas como gerenciales.
  - Dentro de los límites de respeto a la libertad personal, el desarrollo de los miembros de la familia en relación a los puestos de liderazgo en la compañía se considera una prioridad.
- 3.6** *Una empresa con una estructura organizacional diseñada para ofrecer, tanto a miembros de la familia como no familiares, excitantes oportunidades profesionales y la capacidad de actuar con autonomía, con el apoyo de las más recientes actualizaciones referentes a la administración profesional.*

## 4 Qué Puede Esperar ABC Manufacturing de sus Accionistas

- 4.1** *Un horizonte de inversión al largo plazo que brinde a la empresa familiar el capital requerido para desplegar estrategias competitivas únicas.*
- 4.2** *Apoyo para el desarrollo de capital intelectual en la empresa.*
- 4.3** *Apoyo para el desarrollo de productos y de nuevos mercados.*
- 4.4** *Experiencia significativa en la industria y operaciones de un propietario que opte por trabajar en la empresa.*
- 4.5** *Compromiso con la continuidad de la empresa familiar en diferentes generaciones.*
- 4.6** *Respeto por los diferentes roles y responsabilidades de los propietarios, gerentes y miembros de la familia que forman parte de esta empresa familiar.*
- 4.7** *Comportamiento ético y responsable que mejore la reputación de ABC Manufacturing Industries.*

## 5 Qué Pueden Esperar los Accionistas de Nuestra Empresa Familiar

- 5.1** *Crecimiento del tamaño de las operaciones, independientemente de la competencia y evolución de los mercados.*
- 5.2** *Crecimiento del valor de los activos, aumento del valor de las acciones, tratando de obtener una mayor rentabilidad y crecimiento que el promedio de la industria. Esto se logrará por medio de los siguientes compromisos estratégicos de la alta gerencia:*
- Adquirir lealtad de los clientes ofreciendo el mejor producto y/o valor de servicio disponible.
  - Desarrollo de nuevos productos y servicios.

- Ingreso a nuevos segmentos y mercados prometedores y abandonar aquellos que no lo sean tanto.
  - Lograr costos más bajos mediante economías de escala, integración y una vigilancia continua en contra de actividades burocráticas.
  - Reinversión del 30 por ciento o más de los ingresos anuales en la empresa.
  - Adquisición y desarrollo de subsidiarias y empresas conjuntas.
  - Incremento de las acciones de forma orgánica representado a través de los enfoques previamente citados.
- 5.3** *Crecimiento que se encuentre equilibrado, pero sin asumir riesgos indebidos, como la involucración en especulación o en bajas relaciones de deuda/capital que son esenciales para la independencia continua.*
- 5.4** *Crecimiento financiado principalmente por flujos de efectivo internos. Sólo en casos en donde la oportunidad sea inusualmente atractiva, entonces la compañía se basará en deuda externa.*
- 5.5** *Una política de dividendos sensible al mercado que respete las necesidades de la compañía en relación con reinversión continua y que reconozca las necesidades y preferencias de los accionistas.*
- 5.6** *Extensa información real proporcionada a los accionistas acerca del estatus de la empresa y sus mercados. Mediante reuniones periódicas con accionistas y reuniones del Consejo Familiar, a los accionistas se les informará sobre los aspectos financieros y de competencia, así como de las condiciones generales de la empresa.*
- 5.7** *El uso continuo de las mejores prácticas y selección y retención de los mejores elementos, ya sea de la familia o que no pertenezcan a la misma.*
- 5.8** *Ser el primero entre pares para un puesto de alta gerencia cuando un miembro de la familia es considerado como apto y capaz por el presidente o el Consejo Directivo en relación al puesto que la persona desee. Un miembro de la familia calificado será preferido para un puesto de trabajo comparado con un candidato de similares capacidades pero que no sea miembro de la familia.*
- 5.9** *Asesoría profesional sobre la transferencia y sucesión de la propiedad, de manera que el comportamiento y las acciones de los individuos y, por otra parte, los retos que confronten las familias de la empresa no generen problemas para todo.*
- 5.10** *Hacer que ABC Manufacturing sea una fuente continua de orgullo para la Familia Smith.*

## 6 Trabajando en la Empresa Familiar: Política de Empleo Familiar

Es importante que los miembros de la familia sean informados sobre las responsabilidades y desafíos de su empleo en ABC Manufacturing. Se les debe informar que en la mayoría de los casos a ellos se les medirá con reglas de conducta y desempeño más elevadas que para otros empleados. Apoyamos un programa de pasantías de aprendizaje para introducir a generaciones futuras a la compañía.

### 6.1 Condiciones Generales

- 6.1.1** Los miembros de la familia deben cumplir con los mismos criterios de contratación/despido que los solicitantes que no sean miembros de la familia.
- 6.1.2** Los miembros de la familia se encuentran sujetos a las mismas revisiones de desempeño que los miembros que no son de la familia.
- 6.1.3** La compensación para los miembros de la familia será "valor justo de mercado" en relación con el puesto que se tenga, aplicando de igual forma para miembros que no sean de la familia.

- 6.1.4 Los avances y oportunidades profesionales de los miembros de la familia se basarán en el desempeño individual y las necesidades de la compañía, aplicando lo mismo para miembros que no sean de la familia.
- 6.1.5 Los miembros de la familia podrían ser elegibles para pasantías creadas para el inicio de carreras. Este empleo temporal se verá limitado sólo a una unidad de empleo por un periodo predeterminado. A los miembros de la familia también se les puede exhortar para que participen en programas de pasantía con otras compañías con las que ABC Manufacturing pudiese tener acuerdos recíprocos.
- 6.1.6 Los miembros de la familia participarán en oportunidades de empleo de verano cuando esto represente una situación imposible de perder, tanto para la familia como para la empresa.
- 6.1.7 Ningún miembro de la familia será empleado en una pasantía permanente o en un puesto a nivel de ingreso; un puesto a nivel de ingreso se define como uno que no requiere de experiencia o capacitación previa fuera de ABC Manufacturing.
- 6.1.8 Los miembros de la familia que busquen empleo permanente deberán contar por lo menos con tres años de experiencia laboral fuera de ABC Manufacturing. Durante dichos tres años con el empleador, se deberán haber realizado por lo menos dos revisiones positivas o haber tenido ascensos a niveles más elevados de desempeño, competencia, responsabilidad y confianza. Es nuestra opinión que un miembro de la familia que no es un empleado al que se le valora en otro lugar primeramente, probablemente sea un empleado que no esté contento ni sea productivo en ABC Manufacturing.
- 6.1.9 Los grados académicos en administración, ingeniería y otras disciplinas relacionadas son la base de conocimientos esenciales para el éxito de ABC Manufacturing por ende, se fomenta su obtención. Se desarrollará un comité de desarrollo profesional familiar para la siguiente generación. Esta será responsable de entrevistar, asesorar y guiar a miembros de la familia interesados ante el Departamento de Recursos Humanos y otros representantes adecuados de la compañía, en donde se toman finalmente las decisiones de empleo. Este comité estará conformado por miembros del equipo de alta gerencia de la familia, así como por dos miembros independientes.
- 6.1.10 No se considerarán cónyuges para su empleo permanente en ABC Manufacturing.

## 7 Propiedad de la Empresa Familiar

### 7.1 Propiedad de las Acciones

Los descendientes directos de Gary W. Smith retendrán la propiedad de control con respecto a las acciones.

### 7.2 Recomendaciones para los Propietarios

Al tener el respeto más profundo por su libertad y necesidades y aspiraciones individuales, los propietarios deben:

- Tener siempre en cuenta las repercusiones que tendrán las decisiones acerca del traspaso de acciones mediante la planeación de patrimonio sobre el negocio y el resto de los propietarios. En este sentido, el curso de acción deseable siempre será buscar formas que faciliten de forma más clara la unidad de la empresa familiar y el compromiso de los accionistas con respecto a su continuidad.
- De la forma más prudente, hacer posible que miembros capaces de la tercera generación asistan como accionistas informados y responsables a la Asamblea Anual de Accionistas.

### 7.3 Liquidez de los Accionistas

Para poder facilitar la liquidez de los accionistas, la compañía hará todo lo posible para pagar dividendos y también actuar en relación al Fondo de Liquidez. El objetivo del Fondo de Liquidez será el de proporcionar a un comprador (principalmente la empresa familiar) acciones. El Fondo de Liquidez complementará

el convenio ya existente de compra-venta entre los accionistas. La intención es la de garantizar liquidez en pequeñas cantidades, apegándose a la esencia y estatutos así como a la Constitución Familiar (los aspectos específicos del Fondo de Liquidez y las implicaciones fiscales deberán ser desarrolladas).

Puntos clave de los estatutos sobre liquidez:

- *La cantidad máxima ofrecida* para la compra anual será hasta de 1 por ciento respecto del total de acciones de la compañía, dependiendo de los fondos disponibles.
- *El valor de la empresa familiar* será calculado anualmente, de acuerdo con la fórmula propuesta por expertos en valuación y según sea esto aprobado por el Consejo Directivo. En la fórmula previamente citada, los diferentes valores en relación a la totalidad de las acciones, independientemente de ser mayoritarios o minoritarios, deberán ser considerados. Los valores determinados por el proceso de valuación serán informados a los accionistas.
- *Compra-Venta*: En una situación en la que un accionista desearía vender y otros comprar a un valor más elevado que el ofrecido por el Fondo, o en caso de que el Fondo no pueda comprar, entonces el Consejo Directivo autorizará la compra-venta de acuerdo con las reglas establecidas en el Convenio de Compra-Venta de Accionistas.

## 8 Entidades Regulatorias

En una empresa familiar que tiene como intención fortalecer la participación de los accionistas en relación al conocimiento de la empresa, existen dos tipos de entidades regulatorias:

- Aquellas responsables por la administración de la compañía - esto es, aquello establecido en los estatutos, así como lo acordado en la Asamblea Anual de Accionistas y el Consejo Directivo. Otros podrían ser establecidos por conducto del Consejo Directivo y el Equipo Gerencial, según se requiera.
- El Consejo Familiar es responsable por la educación de los accionistas, así como comunicación y desarrollo e implementación de la Constitución Familiar.

### 8.1 Asamblea Anual de Accionistas

Durante la Asamblea Anual Ordinaria de Accionistas, se ofrecerá información extensa con objeto de permitir a los accionistas tener conocimientos de la empresa familiar. Los miembros de la familia acuerdan abstenerse de utilizar esta información de forma indiscriminada dada su naturaleza confidencial. Una de las dos reuniones del Consejo Familiar del año se realizará inmediatamente después de la Asamblea Anual de Accionistas.

### 8.2 El Consejo Directivo

El equipo de Alta Gerencia es supervisado y es responsable ante la Junta Directiva. El Equipo de Alta Gerencia es supervisado y es responsable ante el Consejo Directivo.

Las funciones del Consejo, y que se detallan en los estatutos correspondientes incluyen:

- Revisión y aprobación de la estrategia comercial.
- Revisión del desempeño financiero de la compañía y de la Alta Gerencia responsable por dicho rendimiento.
- Aseguramiento de una conducta ética tanto en la gestión como en la corporación.
- Promoción del desarrollo de recursos gerenciales de la compañía.

### 8.3 Reglas y Reglamentación de las operaciones de la Junta Directiva

- La elección de los miembros del Consejo es regulada por los estatutos sociales y de la compañía.
- Siempre habrá un mínimo de tres miembros externos independientes de alta influencia, que se desempeñarán en la Junta Directiva.
- Se tendrán dos representantes de la familia de Gary W. Smith actuando en el Consejo Directivo.
- Se llevarán a cabo reuniones en base a un criterio trimestral y esto será programado por lo menos una vez al año por anticipado.

## 8.4 Consejo Familiar

El objetivo principal del Consejo Familiar es promover un sólido entendimiento de la empresa, la familia y la relación entre la empresa y la familia entre los miembros de la familia/accionistas.

Sus responsabilidades incluyen:

- Informar y educar a la familia con relación a la empresa.
- Facilitar las relaciones de la familia con la empresa.
- Educar a la familia acerca del legado, así como informar sobre el contenido de la Constitución Familiar y mantenerla como un documento vivo.
- Proponer a todos los miembros de la familia todos aquellos cambios a la Constitución Familiar que, con base en su criterio, puedan promover un mayor entendimiento entre los miembros de la familia/accionistas, así como mejores relaciones entre propietarios y gerentes de la compañía.

Todos los miembros de la familia de más de 16 años de edad serán considerados como miembros del Consejo Familiar hasta que se retiren y hayan cedido sus acciones. Conforme la familia crezca más allá de 12 miembros, el Consejo Familiar estará conformado por dos miembros de cada una de las ramas de la generación. Se seleccionarán miembros representativos de las ramas.

Un miembro de la familia que actúe en la Junta Directiva también lo hará en el Consejo Familiar y representará un punto de vínculo entre las dos entidades. La membresía total del Consejo Familiar será por lo tanto limitada a 12 miembros. Las reuniones del Consejo Familiar en algunas ocasiones serán facilitadas por un experto externo sobre empresas familiares.

## 8.5 Comité de Resolución de Problemas y Resolución de Conflictos del Consejo de Familia

La principal misión del Comité de Resolución de Problemas y Resolución de Conflictos es, en representación del Consejo de Familia, la de evitar y, en último grado, resolver cualquier conflicto que pueda poner en riesgo la unidad y el compromiso de la familia propietaria con respecto a la empresa familiar. Sus miembros serán seleccionados por los miembros del Consejo Familiar e incluirán a miembros de la familia y a un mínimo de dos miembros externos independientes, y por lo menos uno de los cuales deberá tener amplios conocimientos sobre enfoques para la mediación y resolución de conflictos.

Como un comité debidamente constituido, se encontrará dispuesto a operar según se requiera después de la formulación de sus procedimientos y modo de operación. Este comité también será responsable por proponer principios y enfoques relacionados con la prevención de problemas similares en el futuro.

## 8.6 Asamblea Familiar

La Asamblea Familiar, conformada por todos los miembros sanguíneos y sus cónyuges, se reunirá una vez al año con objetivo de:

- Promover mayores conocimientos y entendimiento de unos con respecto de otros.
- Promover un mayor conocimiento y entendimiento de la empresa.
- Promover un mayor conocimiento y entendimiento del patrimonio y fideicomisos familiares.
- Divertirse y promover los vínculos familiares.

## Thunderbird School of Global Management's Walker Center for Global Entrepreneurship

### Ernesto J. Poza

Ernesto J. Poza (BS Yale University; Grados MBA/MS, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, es un ponente reconocido internacionalmente de primer nivel, así como un consultor de empresas controladas por familia y propiedad de familias. Es Profesor de Capacidad Empresarial Global y Empresas Familiares en la Thunderbird's School of Global Management. Como ponente consultor y miembro del consejo, desafía a los propietarios de empresas para que revitalicen empresas maduras mediante pensamiento estratégico, planeación de sucesiones y cambios administrativos. Su trabajo ha sido presentado en CNN, NBC, y NPR, así como en *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Fortune Small Business*, *Business Week*, *Family Business Magazine*, *Inc.*, *Industry Week*, *ABC*, *El País*, *Excelsior*, *El Norte*, *Expansión*, y *El Nuevo Día*. Poza participa en el *Consejo Editorial de Family Business Review* así como de *Journal of Family Business Strategy*, y es uno de los editores de la publicación *Family Business Magazine*.

Ernesto Poza ha asesorado a altas gerencias de compañías de propiedad privada y listadas en Fortune 500 en relación a administración estratégica, planeación de sucesiones, crecimiento y gobernanza. Entre las empresas en las que ha servido en los Estados Unidos, Latinoamérica y España se encuentran: Armstrong World, Caterpillar, Chevron, Chiquita Brands, Corn Products International, Donnelly Mirror, E. W. Scripps Company, González Byass, S.A. (jerez y vino, España) y Catalana de Occidente (seguros, España), Grupo Alfa y Grupo Femsa (conglomerados, México), James River Paper, El Nuevo Día (medios noticiosos, Puerto Rico), Grupo Salcedo (productos alimenticios, Ecuador), Huber & Co, Mars, Inc. y Simpson Investments. Poza también ha sido consultor de oficinas familiares importantes y también muchas empresas familiares privadas pequeñas pero igualmente exitosas para

consolidar sus esfuerzos y que continúen siendo exitosas, así como con unión familiar durante periodos turbulentos de transición generacional.

En reconocimiento de sus contribuciones al campo de las empresas familiares, el Family Firm Institute le otorgó el tercer premio conocido como Richard Beckhard Practice que se haya entregado en 1996, así como su altamente reconocido Premio Internacional en 2010. Sus intereses de investigación radican en las áreas de continuidad de empresas familiares, creación y crecimiento de nuevas empresas, oportunidades globales, gobernanza de empresas familiares, liderazgo de cambio y actividades empresariales familiares. Poza es el autor de *Family Business 3e* (2010, South-Western / Cengage Publishing), *Empresas Familiares* (2005, International Thomson Editores), *Family Business* (2004, South-Western-Thomson Publishing), y *Smart Growth: Critical Choices for Continuity and Prosperity* (1989, Jossey-Bass Publishers).

Es miembro fundador y Colega del Family Firm Institute así como creador del muy singular programa Thunderbird Global Family Enterprise. Sirve en consejos directivos de diferentes corporaciones controladas por familias y como consultor de compañías privadas en la planeación de su continuidad de generación en generación. Vive con su esposa e hija en Scottsdale, Arizona.

Si se desea, es posible comunicarse con Ernesto Poza en [Ernesto.Poza@thunderbird.edu](mailto:Ernesto.Poza@thunderbird.edu) o [Poza@family-business.com](mailto:Poza@family-business.com)

### Robert D. Hisrich

El Dr. Robert D. Hisrich es profesor del Global Entrepreneurship y Director del Walker Center for Global Entrepreneurship en la Thunderbird School of Global Management.

También es presidente de H&B Associates, que es una empresa de consultoría de mercadotecnia y administración que fundó, y ha estado involucrada en el inicio de numerosas compañías a nivel mundial.

El Professor Hisrich recibió su grado BA de la DePauw University, así como sus grados MBA y Ph.D. de la Universidad de Cincinnati, y sus grados de doctorado honorario de la Chuvash State University (Rusia) y la Universidad de Miskolc (Hungría). Antes de incorporarse a la entidad Thunderbird, el Dr. Hisrich fue profesor de estudios empresariales en la Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.

Ha sido autor y coautor de 28 libros que incluyen: Corporate Entrepreneurship (2012), International Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a Global Venture, 2da. edición (2012), Technology Entrepreneurship: Value Creation, Protection, and Capture (2010), Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise (2010 - traducido a 13 idiomas y pronto se publicará su novena edición).

#### **The Walker Center for Global Entrepreneurship**

El Thunderbird's Global Entrepreneurship Center se concentra en el desarrollo de estudiantes, empresarios y líderes de negocios en el mercado global. Cuenta con un sólido plan de estudios académicos así como investigación empresarial global, actividades corporativas, financiamiento de empresas corporativas, empresas familiares, empresas sociales e innovación que a su vez complementan una amplia selección de otras ofertas no académicas.

La misión del Walker Center es la de incrementar la capacidad empresarial global por medio de educación, capacitación, investigación y programación globales así como relevantes en áreas de capital empresarial, capacidad empresarial global, empresas familiares globales, incluyendo innovación y actividades empresariales en mercados emergentes.

#### **Credit Suisse**

##### **Han contribuido:**

- Bernard Fung, Head of Private Banking Family Office Services and Philanthropy Advisory Asia-Pacific, Credit Suisse
- Lucia Moreno, Director of Ultra-High Net Worth Business Development, Private Banking Latin America, Credit Suisse
- Bill Woodson, Head of Ultra-High Net Worth Business, Private Banking North America, Credit Suisse

Credit Suisse es un grupo de compañías de servicios financieros líderes en el mundo, que asesoran a clientes en todos los aspectos relacionados con finanzas en todo el mundo las 24 horas del día, en áreas de banca privada, banca de inversiones y gestión de activos. Credit Suisse Group AG, que es la compañía tenedora del grupo, tiene sus oficinas matrices en Zurich.

Las subsidiarias y afiliadas de Credit Suisse Group AG ("Credit Suisse") brindan servicios de asesoría, soluciones globales y productos innovadores para compañías, clientes institucionales y clientes privados de alto valor neto de forma global, así como clientes al menudeo en Suiza. Credit Suisse opera en más de 50 países en todo el mundo.

El grupo emplea aproximadamente a 49,700 personas. Las acciones registradas (CSGN) de Credit Suisse Group AG se encuentran listadas en Suiza y en forma de Acciones de Depósito Americanas (CS), en Nueva York.

Es posible obtener mayor información acerca de Credit Suisse visitando [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com).

## Información importante

El presente documento fue generado sólo para efectos de información y es para el uso exclusivo de su destinatario. La información aquí plasmada es de naturaleza indicativa y se encuentra sujeta a cambios en cualquier momento. No se otorgan garantías respecto de la confiabilidad o globalidad del documento, ni se aceptará responsabilidad alguna debido a pérdidas que puedan surgir a partir de su uso. Este documento no constituye ofrecimiento, recomendación o invitación respecto de adquirir o vender instrumentos de inversión o de ejecutar transacciones de tipo alguno. Este documento no puede ser distribuido en los Estados Unidos u otorgado a persona alguna de ese país (dentro del significado de Reglamentación S en virtud de la Ley de Valores de los Estados Unidos de 1933, según ha sido ésta modificada). Lo mismo aplica para cualquier otra jurisdicción con excepción de cuando se cumpla con las leyes aplicables. Copyright © 2012 Credit Suisse Group AG y/o sus compañías afiliadas. Todos los derechos reservados.

## CREDIT SUISSE AG

Paradeplatz 8  
8070 Zurich  
Switzerland (Suiza)

[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

