

Elaine King, CFP®

10

MANDAMIENTOS DE LAS **FAMILIAS EMPRESARIAS**



**Buenas prácticas para preservar tu legado,
definir tu herencia y lograr los mejores
resultados a través de las generaciones.**

PAIDÓS EMPRESA

Elaine King, CFP®

10 mandamientos de las familias empresarias

Buenas prácticas para preservar
tu legado, definir tu herencia
y lograr los mejores resultados
a través de las generaciones

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y siguientes del Código Penal).

La editorial no se hace responsable por la información brindada por el autor en este libro.

Los 10 mandamientos de las familias empresarias

© 2021, Elaine King

Edición y coordinación de proyecto: Anahí Barrionuevo

Corrección de estilo: Elizabeht Bautista

Diseño de portada e interiores: Giancarlo Salinas Naiza

Derechos reservados

© 2021, Editorial Planeta Perú S. A.

Bajo su sello: Paidós Empresa

Av. Juan de Aliaga N.º 425, of. 704, Magdalena del Mar.

Lima, Perú

www.planetadelibros.com.pe

Primera edición: marzo 2021

Tiraje: 1500 ejemplares

ISBN: 978-612-4327-28-5

Registro de Proyecto Editorial: 31501202100052

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-01232

Impreso en Corporación Gráfica Navarrete S. A.

Carretera Central 759 km 2, Santa Anita, Lima, Perú

Lima, Perú. Marzo 2021

ÍNDICE

Introducción	9
1.º MANDAMIENTO	
Valorarás a tu familia, respetando al mismo tiempo la individualidad de cada miembro (empresa versus familia)	13
2.º MANDAMIENTO	
Cumplirás el código de conducta familiar para evitar la ruptura entre los miembros (políticas familiares)	27
3.º MANDAMIENTO	
Honrarás y protegerás a toda costa el legado de tu familia (programas de educación y mentoring)	41
Hacia tu propio plan	52

4.º MANDAMIENTO

**Transformarás el capital familiar con tus propias manos
(capital humano y nuevos crecimientos)..... 55**

5.º MANDAMIENTO

**Impulsarás las finanzas familiares en el presente
y crearás oportunidades para el futuro
(finanzas familiares versus finanzas personales)..... 69**

Hacia tu propio plan 88

6.º MANDAMIENTO

**Definirás positivamente la sucesión de la empresa
para el bienestar de la familia (estrategias para
el largo plazo).....91**

7.º MANDAMIENTO

**Promoverás el bien colectivo, corporativo y familiar,
por encima de tu interés individual
(decisiones conjuntas) 109**

Hacia tu propio plan 126

8.º MANDAMIENTO

**Te enfocarás en abordar y resolver los conflictos
familiares (planes de comunicación) 129**

9.º MANDAMIENTO

**Impactarás con innovación y sostenibilidad en
tu comunidad (inversión a futuro)..... 149**

10.º MANDAMIENTO

**No contratarás por relación, sino por competencia
y experiencia (espacios y asesores adecuados)..... 165**

Hacia tu propio plan 180

Conclusiones 183

Bibliografía consultada 187

INTRODUCCIÓN

¿La constitución de mi familia es más grande que las de otras con las que has trabajado? ¿Tiene todo lo que otras familias incluyen? ¿Cómo se compara con las otras constituciones familiares?, ¿tiene más páginas y más políticas?

Estas son algunas de las preguntas que suelo escuchar como consultora de empresas familiares. Es una tendencia humana la de compararnos con los demás. Nuestro deseo de cotejar nuestros logros con los de otros proviene, sin duda, de un lugar competitivo. Queremos asegurarnos de mantenernos al día con los Jones. Sin embargo, si bien puede ser interesante saber qué están haciendo otras familias, no siempre es relevante. Poner el foco en compararnos con los demás puede distraer nuestra capacidad de crear los mejores procesos, estructuras y planes para nuestro caso específico.

Existe mucha confusión acerca de cómo crear mejores procesos, estructuras y planes en las empresas familiares. Incluso los abogados y otros profesionales relacionados con esto

pueden tener dificultades para comprender todos sus ángulos. Recientemente me reuní con un abogado y me dijo que le costaba entender el hecho de que yo hablara sobre constituciones familiares con las empresas antes de realizar consultas con un abogado. Le respondí que mi trabajo sobre esta área no se refiere a documentos legales. «Además, cada familia es única», le expliqué. Fue después de reunirme con este abogado cuando pensé que tenía que hacer algo para aclarar cómo funciona todo esto.

Los malentendidos sobre cómo organizar las empresas familiares persisten en muchas otras áreas. Recientemente, en una conferencia, mientras hablaba sobre oficinas familiares y cuán diferentes pueden ser unas de otras, dependiendo de las necesidades de cada familia, el experto en la sala comentó mi ejemplo: «Como Elaine dijo, a veces las oficinas familiares son útiles y otras no». Se produjo mucha confusión entre los asistentes, ya que la mayoría tenía asumido que todas las empresas familiares necesitan el mismo tipo de oficina.

En otra conferencia conocí al hijo de una familia muy poderosa que me preguntó si podía construir una oficina familiar para ellos. Le dije que necesitaba entender el propósito de esa oficina y que, por eso, antes tendríamos que crear una estructura de gobierno familiar. «Mi padre me pidió una oficina familiar, no una estructura de gobierno familiar. Supongo que no puedes ayudarme», me contestó, sin considerar que su solicitud equivalía a pedirle a alguien que construya un edificio sin conocer ni el tamaño ni la ubicación del terreno, o cuál será su finalidad.

Todavía me llaman para hacerme preguntas sobre gobierno corporativo. Muchas personas aún están confundidas sobre el gobierno familiar y los protocolos familiares, que es una expresión que a menudo se usa indistintamente con *constituciones familiares*. Me temo que una de las fuentes de estas confusiones

es justamente la imprecisión sobre los términos, el explicarlos de una forma o de otra, sin aclararlos nunca. Yo también tengo mis razones para elegir este formato para explicar los detalles del gobierno familiar. Sin embargo, mi objetivo final es que cada uno pueda tomar sus propias decisiones inteligentes para su familia.

Este libro servirá como guía y hoja de ruta en esto. Los consejos e ideas que he expresado aquí se basan en mi amplia experiencia en el gobierno financiero familiar, que incluye haber trabajado con más de 1200 familias durante veinte años y con más de cien empresas familiares.

Las empresas familiares representan el 70 % de la economía mundial. Sin embargo, los estadísticos y otros expertos suelen mencionar que apenas el 13 % de estas empresas son capaces de pasar con éxito en sus operaciones hasta la tercera generación. La saga de un exitoso hombre de negocios, de su hijo rico y de su nieto con dificultades está muy extendida. Pero el mundo de hoy es diferente de aquel en el que surgieron esas historias. Con creatividad, planificación, estructura de gobierno y capacidad financiera, cada familia puede convertirse en una empresa familiar exitosa y duradera.

Como resultado de la falta de mapeo, de organización, de estructura, vemos a los miembros de las familias pelear, manipular, usar el dinero como una fuerza destructiva, e incluso irse a la bancarrota. No podemos cambiar a los miembros de nuestra familia. Pero podemos identificar sus superpoderes, sus habilidades y sus capacidades a tiempo, para hacerlos responsables y para que cada uno pueda hacer del dinero una fuerza positiva en el mundo. Unida, cada familia puede encontrar su estructura organizativa y sus procesos, que serán únicos, a fin de tener éxito como empresa y seguir haciendo crecer su legado.

Elaine

1.° MANDAMIENTO

VALORARÁS A TU FAMILIA, RESPETANDO AL MISMO TIEMPO LA INDIVIDUALIDAD DE CADA MIEMBRO (EMPRESA VERSUS FAMILIA)

María y Tomás trabajaron juntos para construir una pequeña empresa hace cien años. Lo hicieron con el objetivo de mantener a sus cinco hijos. Los tiempos eran difíciles en su país, pero a través del trabajo duro y la perseverancia, a medida que pasaron los años, el negocio se volvió sorprendentemente rentable, convirtiéndose en uno de los más productivos de la región donde estaban asentados.

Conforme la pareja envejecía, comenzó a pensar en el futuro. Ambos conocían bien a sus hijos. Cada hijo era diferente de los otros, con ideas, metas y perspectivas únicas. Sabiendo esto, María y Tomás crearon un mecanismo que evitaría que sus hijos disolvieran su empresa, creada con tanto esfuerzo. Agregaron una cláusula a sus documentos legales que estipulaba que, en

caso de que quisieran separarse, los hijos no podrían vender la compañía por una cifra mayor a la de su valor original. Esta estrategia funcionó de maravilla, hasta que la cláusula expiró cincuenta años después de la fecha en que fue escrita. En ese momento, las diferentes opiniones de todos sobre qué hacer con el negocio familiar surgieron y crearon un conflicto.

Durante ese tiempo tumultuoso comencé a trabajar con esta familia. Cuando conocí a los hijos de los fundadores, todos estaban casados y tenían sus propios hijos. Hasta ese momento, no habían podido sacar dinero de la compañía más allá de lo que habían «ganado como sueldo», más una pequeña cantidad de dividendos. Entonces, ni ellos ni sus hijos habían sentido la liquidez de la compañía de mil millones de dólares de la que eran dueños. Pero el panorama había cambiado: se habían cumplido cincuenta años desde que los padres estipularon que no podían vender la compañía por su verdadero valor. Se enfrentaban a la nueva realidad de que ahora sí podían elegir vender la empresa.

Tal como habían predicho los fundadores, los hijos tenían ideas diferentes sobre qué hacer. Dos de ellos querían vender la compañía y disfrutar del dinero, uno con la esperanza de hacerlo rápidamente, y el otro dando el poder a sus hijos. Dos de los otros hijos querían hacer crecer la empresa, uno con la ayuda de socios externos, y el otro pidiendo préstamos. El quinto hijo quería mantener la compañía como estaba e involucrar a sus hijos en ella.

Que cada uno tuviera una visión diferente dificultaba decidir qué hacer.

En ese momento había más de veinte nietos de los fundadores. Y los nietos también tenían sus propias ideas sobre qué hacer. Como futuros accionistas, fue necesario que se sentaran ante una mesa para decidir qué hacer con el negocio que compartían.

Una de las estrategias fue revisar el acuerdo de accionistas, sobre el que hablaremos luego, el cual ayudó a organizar la venta y su distribución. Sin embargo, esto no resolvió los problemas dentro de la dinámica familiar. Para esto se creó una constitución familiar, con la finalidad de dar orden y crear políticas que delinearan las responsabilidades de cada miembro de la familia, independientemente de su posición en la empresa.

Si la familia no hubiera pedido ayuda profesional, podría haber terminado en una especie de limbo o, peor aún, destruido la compañía que los fundadores habían creado con enorme trabajo.

El problema es que cuando las familias no pueden coordinar sus acciones, no llegan a ninguna parte. No es diferente a un escenario que experimenté hace unos años con mi esposo. Estábamos a bordo de una canoa en un hermoso lago rodeado de bosques al norte de Nueva York. El cielo era azul con unas pocas nubes de figuras perfectas. Sin embargo, nosotros no teníamos ni idea de lo que estábamos haciendo o hacia dónde queríamos ir. Pronto nos encontramos navegando en círculos, incapaces de movernos en una dirección clara. Después de reírnos de nuestras pobres habilidades con los remos, decidimos intentar llegar a la orilla opuesta del lago. Cada uno eligió un lado para remar e hicimos nuestro mejor esfuerzo para usar una fuerza similar. Eso fue todo lo que necesitamos para cruzar el lago. Bastaba acordar hacia dónde iríamos y coordinar nuestros movimientos para lograrlo.

Del mismo modo, es posible que tú y tu familia tengan un negocio en buena forma. Es posible que su empresa tenga éxito y todo lo que necesita para crecer maravillosamente, al igual que nosotros teníamos un hermoso día, un bello lago, una canoa y remos de calidad. Sin embargo, sin la pieza faltante, que no es otra cosa que una visión compartida, ningún negocio familiar, como ninguna canoa, puede moverse en la dirección correcta.