

Prólogo

No cabe duda alguna que las empresas familiares que hoy son exitosas, le deben mucho al legado del fundador; su obsesión con su trabajo y su cliente, su personalidad frecuentemente rebelde y disruptiva... sus horizontes amplios, su compromiso con la reinversión en el negocio y el crecimiento a largo plazo.

Siendo esto cierto, también hay que admitir que el éxito de estas empresas familiares ya en segunda, tercera y cuarta generación, es deudor de las sabias decisiones de gobierno del fundador, armonizando la relación entre su familia empresaria y su empresa familiar. Con frecuencia la decisión de gobernar la relación entre la familia y la empresa se toma ante el sentido de urgencia que se experimenta al reconocer que el mayor número de familiares y su diversidad de perspectivas dificulta la unidad tras objetivos comunes. De ahí la necesidad de encontrar mecanismos para promover el diálogo, escuchar las diferentes perspectivas y poder decidir con agilidad; como si la empresa continuara bajo el mando de su fundador.

O sea, que las empresas familiares dependen, en la opinión de este profesor y líder experimentado en el campo de la empresa familiar, de su habilidad de preservar la mentalidad fundadora y de

su capacidad de gobernar y profesionalizar la empresa de manera que su misión organizacional se lleve con disciplina y agilidad; no obstante la influencia de una creciente diversidad de objetivos individuales dentro del propio seno de la familia empresaria.

Muchas de las investigaciones que comparan los resultados financieros de empresas familiares con los de empresas no familiares han encontrado que las familiares superan a las demás. Sin embargo, resulta curioso que uno de estos primeros estudios, al eliminar de una muestra de 500 compañías a las empresas familiares con consejeros independientes en su consejo de administración, concluyó que ante la ausencia de monitoreo de consejeros independientes, las empresas familiares estudiadas tenían resultados financieros inferiores al de las empresas no familiares¹. Ésta y otras investigaciones llegan a la conclusión de que la empresa familiar requiere no sólo del «compromiso del dueño» de una familia empresaria, sino de la supervisión de consejeros independientes en su consejo de administración, para lograr producir resultados financieros superiores en el largo plazo.

Particularmente importante en generaciones posteriores de familias empresarias es la presencia de un consejo de administración profesionalizado. Si bien gran parte del superávit en resultados financieros logrado por empresas familiares se debe al éxito de la generación fundadora —ya que en la primera generación las empresas familiares muestran sus mejores rendimientos— aún en la etapa correspondiente a la quinta generación, el rendimiento sobre la inversión de estas empresas duplica al logrado por su índice comparativo, el MSCI All Countries World Index (MSCI-ACWI), según un estudio comparando a 900 empresas familiares a nivel

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

mundial con ese índice global en un marco de diez años entre el 2006 y el 2015².

Es relevante también mencionar que en el tema de gobierno de la empresa familiar, no sólo juega un papel fundamental el consejo de administración con consejeros independientes sino también el consejo de familia. Acertadamente, la publicación anterior a ésta del autor y colega, Carlos Arbesú, *El Consejo de Familia y su función de gobierno en la empresa familiar*, se dirige a este tema con amplia investigación y conocimiento³. En efecto, es conveniente que la estrategia de la familia empresaria, líder de su empresa familiar, sea desarrollada, discutida y colegiada en el seno del consejo de familia o el consejo de dueños-owners council, antes de pasar al consejo de administración, tal y como recomiendo en mi White Paper sobre familias empresarias líderes en el gobierno de la relación familia-empresa⁴. Y como también sugiere el autor en este excelente libro, *Trabajando el consejo de la empresa familiar*.

Me gustaría terminar con una efusiva recomendación a que los lectores de *Trabajando el consejo de la empresa familiar*, lo estudien y compartan con otros miembros de su familia empresaria, para estimular la puesta en marcha de las buenas prácticas de gobierno que contiene.

A mi juicio, es esta la obra más completa que se ha publicado sobre el tema. El autor nos lleva de la mano desde la investigación hasta la práctica, con gran lujo de detalles e inspirado por las experiencias de muchos empresarios familiares líderes. Este libro

2. Poza, E. y Daugherty, M., *Family Business*, 5th edition, Chapter 1, Cengage Publishers, 2018.

3. Arbesú Riera, C., *El Consejo de Familia y su función de gobierno en la empresa familiar*, EUNSA, Universidad de Navarra, 2017.

4. Poza, E., Gobierno de Familia: Como las Familias Líderes Gestionan los Desafíos del Patrimonio, Thunderbird School of Global Management y Credit Suisse Private Banking, White Paper, 2012.

representa no sólo un disciplinado estudio y análisis de las investigaciones hasta el momento, incluyendo las del propio autor, sino un gran repositorio de mejores prácticas de gobierno en consejos de administración.

Trabajando el consejo de la empresa familiar es además un excelente manual de implementación para empresarios familiares comprometidos y deseosos de tomar acciones en pro del buen gobierno y la continuidad de su empresa familiar de generación en generación.

A usted le toca ser líder de la continuidad y prosperidad de su empresa y su familia. Como líder afronta esta responsabilidad sólo una vez en su vida. ¿Tiene o no sentido entonces apoyarse en los amplios conocimientos y experiencia del autor, aquí tan generosamente compartidos?

Trabajando el consejo de la empresa familiar y las ideas que contiene, han de ser razón de optimismo sobre el futuro de su empresa familiar y su familia empresaria. Le ofrece perspectiva sobre el reto que enfrenta pero también soluciones muy prácticas que puede implementar lo antes posible. Espero que así sea.

Ernesto POZA

Professor Emeritus, Global Family Enterprise,

Thunderbird School of Global Management

Founder, E. J. Poza Associates y family-business.com

Scottsdale, Arizona, USA