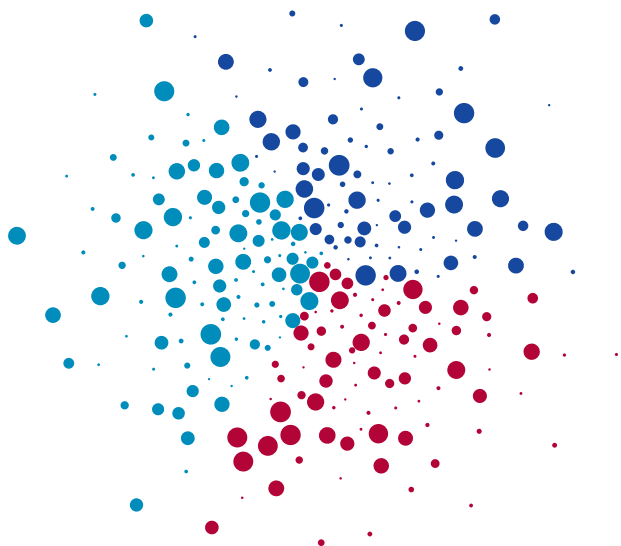


ALFONSO URREA MARTIN

VIVIR, TRABAJAR Y CRECER EN FAMILIA

**UN MODELO DE GESTIÓN
E INSTITUCIONALIZACIÓN**



Alfonso Urrea Martin

VIVIR, TRABAJAR Y CRECER EN FAMILIA

**UN MODELO DE GESTIÓN
E INSTITUCIONALIZACIÓN**



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | LONDRES
NUEVA YORK | BUENOS AIRES
BOGOTÁ | SHANGHÁI | NUEVA DELHI

ÍNDICE

PRÓLOGO DE UN EMPRESARIO.....	15
PRÓLOGO DE UN ACADÉMICO	17
I. MEMORIAS	21
El comienzo	23
El viaje.....	25
El fogueo	26
Don Raúl	27
Don Alfonso	29
La preparación	31
El nombramiento y el golpe de realidad.....	33
Evolución del modelo de negocio.....	36
El mito del todopoderoso.....	37
El nacimiento de una nueva pasión	39
II. EL CONTEXTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR.....	43
Institucionalizar, ¿para qué?.....	45
La composición del patrimonio	51
La complejidad familia-empresa.....	53
La composición de la propiedad	55
La composición del trabajo.....	60
Las relaciones padre-hijo.....	62
<i>Etapa con edades del padre 41-50 y del hijo 18-24</i>	<i>64</i>
<i>Etapa con edades del padre 51-65 y del hijo 25-40</i>	<i>69</i>

<i>Etapa con edades del padre 66-75 y del hijo 41-50</i>	71
El grado de involucramiento familiar	73
Conclusión	79
III. EL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	81
La separación de roles	83
<i>La familia y los puestos de trabajo</i>	84
<i>La propiedad</i>	85
<i>Empresa-trabajo</i>	87
<i>El equilibrio, la convergencia y los cambios de roles</i>	89
<i>Las sillas</i>	91
La creación de los órganos de gobierno	93
<i>El Consejo de Familia</i>	94
<i>La Asamblea de Accionistas</i>	95
<i>El Consejo de Administración</i>	95
Evolución de los órganos de gobierno.....	97
Fijación de reglas y acuerdos	99
El poder y la interacción entre los órganos de gobierno.....	101
<i>Fuentes de poder</i>	101
<i>Interacción y funciones</i>	104
Conclusión.....	104
IV. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS CORPORATIVOS	107
El sistema patrimonial.....	111
<i>La Asamblea de Accionistas</i>	112
<i>El Consejo de Familia</i>	114
<i>El Protocolo Familiar</i>	116
<i>Consideraciones para la creación de un Protocolo Familiar</i> ...	124
<i>Extensiones al Protocolo Familiar</i>	142
<i>Mecanismos de transmisión, control y protección</i>	148

El sistema empresarial.....	150
<i>Presidente del Consejo de Administración</i>	151
<i>Consejeros</i>	152
<i>Tipos de consejos</i>	153
<i>Comités</i>	154
El sistema operativo	155
<i>Las responsabilidades del director general</i>	157
<i>El Código de Ética y Conducta</i>	165
La empresa y el macrosistema	175
Conclusión	176
V. LOS PROCESOS DE SUCESIÓN	179
Sucesión en el sistema operativo	185
<i>Reglas de entrada y remuneración</i>	185
<i>Formación del carácter, seguridad y autoestima</i>	185
<i>Disminuir la presión sobre los jóvenes</i>	186
<i>Selección del sucesor operativo</i>	187
<i>Entrenamiento y transición</i>	188
<i>Reglas de salida</i>	189
Sucesión en el sistema empresarial.....	191
Sucesión en el sistema patrimonial.....	193
EPÍLOGO	197
APÉNDICE	203
Reflexiones para los accionistas	204
Reflexiones para los familiares	205
Reflexiones para los hijos	206
Reflexiones para el director general.....	207
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	209

#EmpresaFamiliar

Los negocios familiares son entidades muy complejas en donde los roles de la familia, los accionistas y los directivos pueden confundirse, poniendo en riesgo el futuro de la empresa. Alfonso Urrea nos explica las virtudes de un buen gobierno corporativo para alinear los diferentes intereses y crear condiciones idóneas, de tal manera que la empresa prospere, los accionistas aseguren claridad y transparencia en el manejo de su patrimonio y la familia tenga un marco de referencia para observar una conducta que propicie la equidad, la armonía y la unión.

MARIASUN ARAMBURUZABALA

Directora general
Tresalía Capital

Un testimonio inteligente, claro y sencillo, fruto de la experiencia de Alfonso Urrea Martín en su paso por las transiciones generacionales que le ha tocado vivir. El relato seguramente ayudará a muchos integrantes de familias empresarias a elaborar su propio modelo, ajustando las recomendaciones de este libro a sus propias necesidades.

ALFONSO BOLIO ARCINIEGA

Profesor decano
IPADE Business School

Lectura interesante e indispensable para cada miembro de una familia-empresa. Al día siguiente de terminar de leerlo, comencé a implantar varias ideas en mi empresa. Escrito con un estilo sencillo y práctico, pone al alcance de todo tipo de lectores conceptos complejos y profundos. Alfonso nos comparte su extenso conocimiento sobre el tema de negocios familiares, abriendo su corazón, con transparencia y honestidad.

MARISA LAZO CORVERA

Fundadora y directora
Pastelerías Marisa

En esta obra el autor propone una colección de cápsulas de sabiduría práctica y nos presenta un marco de referencia de otros autores, enriquecido con su aprendizaje personal, familiar y empresarial, para compartírnos las vivencias de Grupo Urrea en su tránsito de un negocio familiar a una exitosa empresa con gobierno corporativo institucional, manejada exitosamente por la cuarta generación.

JOSÉ MEDINA MORA ICAZA

Fundador y presidente
Compusoluciones y Asociados

