

LA EMPRESA LLAMADA FAMILIA

Elaine King¹

SUMARIO

- I. *Introducción.*
- II. *Paso 1: ¿Qué es el conflicto familiar y cómo ayudar a mitigarlo?*
- III. *Paso 2: Comprender los valores colectivos, Misión y Visión de la Familia.*
- IV. *Paso 3: Políticas y Procedimientos para las decisiones críticas.*
- V. *Paso 4: Reunirse regularmente para llevar a cabo las responsabilidades definidas.*
- VI. *Siguientes Pasos.*
- VII. *Anexos.*

I. INTRODUCCIÓN.

Quiero contarles sobre una persona, a la cual llamaremos Noé. Noé era una buena persona, buen esposo y buen padre. Un día, su jefe lo llama y le dice: "quiero hacer un cambio drástico acá, un borrón y cuenta nueva. Necesito que construyas un arca y la llenes con una

¹ Asesora de empresas familiares (CFBA™) y certificada en planeación financiera patrimonial (CFP®) considerada una experta en gestión financiera internacional y embajadora del directorio del CFP®. Seleccionada por People en Español como una de la 25 mujeres más influyentes hispanas del 2017 por su excelente experiencia en las finanzas familiares. Es fundadora y presidente de Family and Money Matters™ cuya misión es de fortalecer el capital humano y financiero de la familia para lograr estabilidad.

pareja de todas las especies sobre la faz de la tierra; pero si son animales puros, que sean más de una pareja.”

Como Noé no quería perder su trabajo, acató las órdenes de su jefe y empezó a construir un arca. Le tomó mucho tiempo y esfuerzo, pero lo logró. Con la ayuda de su familia, recolectaron a los animales que le había indicado su jefe y los subieron al arca. Poco tiempo después, vino un gran diluvio que arrasó con toda la tierra, dejándolos a Noé y a su familia como los únicos humanos encargados de repoblarla.

Ahora imaginemos lo que ocurriría más adelante, con esta exclusividad sobre la propiedad y dominio de la tierra, por parte de los hijos de Noé. Ellos empezaron a preguntarse quién sería el encargado de continuar el legado familiar. Sem, el mayor, quería convertir el arca en barcos pequeños para viajar por el mundo. Cam el del medio, quería convertir al arca en un gran albergue para las futuras generaciones. Y Jafet, el menor, quería hacer crecer el negocio del padre e internacionalizarlo.

¿Cómo creen que Noé debería encarar esta situación?

Con este ejemplo como contexto, los quiero invitar a leer este artículo, y así lograr crear una estrategia efectiva para la empresa familiar teniendo en cuenta que debemos:

- Fortalecer el capital humano y financiero de la empresa familiar, y
- Mitigar los conflictos que afecten la salud de la empresa y la familia.

Ante todo, debemos aclarar que las familias están conectadas emocionalmente dentro de un sistema complejo, y al igual que cualquier otro sistema, cualquier cambio sutil puede tener un efecto - ya sea positivo o negativo, sobre el mismo. La falta de confianza, la ruptura en la comunicación o los conflictos pueden alterar inclusive a la familia más unida, a veces en el corto plazo, pero a menudo por años o incluso décadas. Estas interrupciones pueden dar lugar a

malentendidos que a menudo conducen a la demora o terminación de decisiones críticas, afectando a todos los miembros de la familia y poniendo potencialmente en peligro la sustentabilidad general de la empresa patrimonial de la misma.

Después de varios años de experiencia trabajando con familias multi-generacionales, he observado que las familias exitosas son capaces de sortear estos quebrantos y soportar los desafíos del conflicto multi-generacional estando armadas con un proceso concreto de toma de decisiones y estructura. Las familias que son capaces de manejar con eficacia los retos inherentes que conlleva una vida de riqueza ven su patrimonio familiar como un negocio creando una empresa patrimonial única, además de adoptar las mismas prácticas de excelencia y recursos que cualquier empresa exitosa adoptaría.

Para crear una Empresa Patrimonial Familiar, es vital desarrollar un marco efectivo para la comunicación y la toma de decisiones. Este marco – desde la estructura más simple hasta el sistema más complejo para una familia multi-generacional – puede reducir la intensidad y los conflictos entre los miembros de la familia, lo cual permitirá una gestión y/o transferencia del patrimonio efectiva. Antes de crear dicho marco, las familias deben ver su patrimonio como una empresa formada tanto por capital humano como financiero. Este marco se conoce como Gobierno Familiar. Aunque las estrategias del Gobierno Familiar varían mucho y raramente son iguales de una familia a otra, hay tres aspectos que definen una estrategia de gobierno exitosa en una empresa patrimonial familiar:

1. Comprender los valores colectivos, la misión y la visión de la familia que se relacionan con el patrimonio familiar,
2. Crear políticas y procedimientos para las decisiones críticas y,
3. Reunirse regularmente para llevar a cabo las responsabilidades claramente definidas.

II. PASO 1. ¿QUÉ ES EL CONFLICTO FAMILIAR Y CÓMO AYUDAR A MITIGARLO?.

Antes de intentar entender las estructuras de gobierno familiar, es crítico identificar donde se pueden prevenir los conflictos de cada familia. Los estudios demuestran que en las empresas familiares, la probabilidad de tener una transición exitosa de una generación a otra se va diluyendo en la tercera generación. Sin embargo, en esta estadística no medimos si la transición hacia la tercera generación no fue exitosa por falta de involucramiento o simplemente por falta de pasión a crecer la empresa familiar de los padres. Tampoco sabemos si en este caso la tercera generación no siguió porque deseaban crear una empresa por ellos mismos o simplemente vivir del rendimiento de la empresa. Para estar seguros de que las transiciones de patrimonio reflejen los valores y la visión de los miembros es importante tomar en cuenta tres estrategias para mitigar el conflicto que esta transición pueda ocasionar:

1. Asegurarse que cada miembro de la familia tenga un plan financiero que elimine inseguridad y dependencia,
2. Establecer un ambiente de aprendizaje periódico que incluya: comunicación, un plan estratégico familiar, impacto social, educación financiera, toma de decisiones y valores compartidos, y
3. Crear un ambiente de contabilidad con expectativas y consecuencias en un documento familiar de políticas de gobierno.

Es importante tomar en cuenta al establecer estas estrategias que la familia es un sistema emocional, que puede estallar si las decisiones tomadas aisladamente afectan el bienestar de otros miembros de la familia (roles duales conflictivos) y que "no confrontar" no es una herramienta de paz sino una bomba de tiempo.

Algunos lugares donde nace el conflicto son cuando existe desigualdad entre gerencia y propietarios, cuando el dinero se lleva

como un arma destructiva y cuando el asumir quién será el sucesor o cual será el plan estratégico sin haberlo comunicado, lleva a resentimientos. Muchos de estos conflictos son a causa de falta de comunicación (60%), preparación para la siguiente generación (25%) y planificación financiera (15%). (fuente: Google)

El conflicto entre familias es común. El 82% de las familias en el estudio de PwC 2014 tienen conflictos trimestralmente, donde la mayor parte es causada por desacuerdo entre los accionistas (PwC, 2014).

Y si sabemos esto, ¿por qué la comunicación sigue existiendo en triángulos? ¿Por qué las familias no tienen un plan financiero personal o involucran a los hijos desde pequeños en la empresa? ¿Por qué no existen roles definidos o diversificación entre la toma de decisiones o una estructura que soporte el nivel emocional y financiero?

Es probable que no lo hagamos porque el patrimonio de la familia no sólo es financiero sino humano (comunicación), intelectual (*mentoring*), social (impacto) y financiero (educación). Los patrones se repiten y, sin un "awareness" o reconocimiento es difícil ver por fuera los triángulos, mejorar la inteligencia emocional de la familia y que ésta eleve el nivel de madurez familiar.

Cabe resaltar que alguien que te diga que puede eliminar los conflictos está mintiendo: es imposible. Lo que sí se puede hacer es mitigarlos con estrategias que han sido probadas por otras familias y que, si se realizan a tiempo, pueden mejorar el camino por delante. Debemos tomar en cuenta que la riqueza familiar se mide no sólo por su capital financiero, sino también por su capital humano.

2.1 Algunos tipos de conflictos familiares.

- **Conflicto #1 Todos quieren el puesto del patriarca (ver anexo 1).**

La falta de comunicación, preparación y expectativas para un sucesor puede hacer o deshacer no sólo la empresa, que tardará años en recuperarse, sino además pueden destruir la unión familiar, que muchas veces es difícil sanar.

Sugerencia para mitigarlo:

Para poder lograr los objetivos de la familia se necesita un gran equipo de asesores. Para las empresas familiares existen varias especialidades, pero mayormente están divididos en dos áreas: gobierno corporativo (finanzas, legal, tributario) y gobierno familiar (educación, sucesión, comunicación, planificación, inversiones). Cada área produce un acuerdo de accionista o un protocolo familiar que rigen cada una. Existe mucho talento internacional y nacional para trabajar con las empresas familiares. Algo que se debe notar es que la experiencia que la empresa este buscando exista en el perfil del consultor y que la motivación de éste, esté alineada con los valores, de ser posible, de la empresa y la familia.

- **Conflicto #2 Yo quiero crecimiento y tú necesitas liquidez (ver anexo 2).**

Cuando los miembros de la familia tienen metas opuestas y no existe un proceso o estructura para revisarlos surgirá el estancamiento del crecimiento del capital humano y del patrimonio familiar.

Sugerencia para mitigarlo:

La educación financiera debe tener impacto social. Se observó un 27% en mejores resultados si la siguiente generación ("next gen" estudio EY 2015) aprende directamente en familia antes de crear una empresa (Fraile). Además, los *millennials* prefieren hacer cosas con propósito y de manera sostenible, practicando impacto social doble (EY, 2015) y el 84% del estudio de EY tiene un enfoque de impacto ESG (educación, social, gobierno empresas que se enfocan en estos factores) (MS). En resumen, se necesita mucho impacto y pasión. Existen inversiones de alto impacto social de diversos tipos:

- Por género: por ejemplo, mujeres.
- Por comunidad: por ejemplo, Perú.
- Por valores familiares: por ejemplo, proteger el medio ambiente.

o Por sector: por ejemplo, en bonos verdes.

- **Conflicto #3 ¿Empleados o Empresarios? (ver anexo 3).**

Algunos miembros de la segunda generación quieren distribuir sus acciones y otros hacer crecer la empresa. Los hermanos tienen valores distintos, y algunos de los hijos quieren ser empleados vs. otros que quieren ser empresarios.

Sugerencia para mitigarlo:

En el caso de accionistas que difieren intereses es importante destacar que a medida que la familia crece de 2 miembros a 45, es normal tener al siguiente inventor, poeta y científico en la familia. Algunos querrán seguir participando y podrán ser muy capaces de hacerlo y otros querrán participar y no serán capaces de hacerlo. Para reducir la probabilidad de fracaso se necesitará hacer un mapa de la planificación familiar de cada rama para entender los motivos de sus intereses y norte en sus acciones. Igualmente se debería hacer un programa de educación para empezar a formar a la siguiente generación que incluya educación financiera. Además, hacer actividades para poder identificar los valores compartidos de la familia y finalmente aceptar que debe haber espacio para el filántropo, el maestro, el ejecutivo y el empresario.

III. PASO 2. COMPRENDER LOS VALORES COLECTIVOS, MISIÓN Y VISIÓN DE LA FAMILIA.

Identificar tanto los valores individuales como los colectivos en una familia son el primer paso hacia la construcción de una estructura de gobierno familiar. Esto proporciona un nivel de conciencia que servirá para cultivar los principios de cada miembro de la familia hacia una visión cohesiva. De igual importancia es identificar y mantener la individualidad de cada miembro, reconociendo y respetando sus perspectivas y talentos. Establecer estas prácticas ayudará a crear un ambiente nutritivo donde la comunicación pueda florecer, incluso en medio de las familias más conflictivas.

Finalmente, los valores de cada individuo dependerán de la historia de vida individual de ese miembro de la familia y de la experiencia familiar. Asimismo, aprender a adoptar múltiples perspectivas conducirá a una misión y visión cohesivas para la empresa patrimonial de la familia. Por ejemplo, un miembro de la familia puede valorar la salud y el bienestar debido a una enfermedad en la historia de la familia, mientras que otros valoran la educación debido a un intenso espíritu de iniciativa empresarial en la historia familiar. Compartir historias sobre las generaciones pasadas - cómo vivieron, retos que enfrentaron, sus pasiones, sus talentos e historia de la creación del patrimonio- ayudan a facilitar el proceso de descubrimiento.

Una vez que las familias identifican qué visiones y metas comparten, el siguiente paso es crear una declaración de la misión familiar. Las mejores declaraciones de la misión responden clara y directamente la pregunta: "¿Cuál es la máxima misión y propósito de nuestro patrimonio familiar, y cuál deseamos que sea nuestro legado?" Por ejemplo, una declaración de la misión para una empresa patrimonial que valora la iniciativa empresarial podría decir: "Alimentaremos nuestro espíritu de iniciativa empresarial objetivamente." Una declaración más detallada podría incluir: "La "Familia Smith" respetará nuestra unicidad individual con honestidad y amor, alentando las inclinaciones para la iniciativa empresarial, para que todos los miembros de la familia puedan usar sus talentos para beneficiar a los demás y seguir construyendo nuestro legado y valores."

Caso de estudio No. 1.

Una familia con una empresa familiar estrictamente controlada estaba experimentando problemas para crear y comunicar su plan de sucesión a sus hijos. El patriarca y la matriarca de la familia se sentían consumidos por la preocupación por las posibles reacciones emocionales ante sus planes inesperados que cambiarían las vidas de cada miembro de la familia y empleado del negocio. Toda la familia se sentía excluida, y los conflictos comenzaron a surgir. Dado

el periodo crítico de transición que tenían por delante, la familia necesitaba reconciliarse y comenzar a abrir la comunicación.

El primer paso fue reunir a los miembros de la familia para que expresaran sus expectativas, preocupaciones y objetivos personales y profesionales con la ayuda de un asesor experimentado. Una vez que compartieron sus perspectivas individuales, se dieron cuenta de que todos tenían la misma visión, pero ideas diferentes sobre cómo lograrla. Con esta nueva información pudieron dar un paso atrás y consolidar sus valores, objetivos y prioridades. Identificar una visión común les permitió usar una voz neutra que serviría para acelerar un plan amigable.

Ahora que la comunicación fluía libremente, la familia pudo crear un protocolo de gobernanza familiar que serviría para facilitar el intercambio de información y ayudarles a tomar decisiones críticas. Con una estructura profesional, pudieron neutralizar o disminuir las reacciones emocionales de la ecuación de modo que pudieron resolver sus problemas objetivamente.

IV. PASO 3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS DECISIONES CRÍTICAS.

Las familias que establecen expectativas a través de un acuerdo sobre la estructura, con políticas fuertes y procedimientos para su empresa patrimonial, pueden concentrarse en el crecimiento cuantitativo y cualitativo, y en la sustentabilidad, debido a que la toma de decisiones se vuelve intencional, profesional y cohesiva. Dependiendo de las circunstancias específicas de la familia, estas políticas de gobierno pueden ser tan sencillas o complejas como sea necesario, y pueden incorporar a todos los miembros de la familia, ramas de la familia y generaciones participantes.

Es importante entender la diferencia entre objetivos de capital humano y objetivos de capital financiero en una empresa patrimonial. Las familias exitosas tienen estructuras y procedimientos claros que facilitan esta división. Por ejemplo, las políticas y estructuras relacionadas con el capital financiero pueden cubrir un

problema de liquidez, inversiones, política de empleo, gestión de riesgos o transferencia patrimonial, e incluir a aquellos miembros de la familia con talentos financieros. Las políticas y estructuras relacionadas con el capital humano y el desarrollo social de la empresa patrimonial pueden cubrir los derechos de voto, educación y resolución de conflictos, e incluir a aquellos miembros de la familia que estén más inclinados hacia las funciones administrativas. La mayoría de las familias optan por crear una versión sencilla de cada uno de ellos, y no necesariamente tienen que completar documentos engorrosos para empezar.

Caso de estudio No. 2.

Siete hermanos (G2) en una familia tenían problemas para establecer las expectativas de la "nueva generación" (Jay Hughes, *La Voz de la Nueva Generación*). A pesar de que habían invertido mucho tiempo y energía a la exploración de sus valores familiares, temían que no sería suficiente para motivar y guiar a la siguiente generación, que ahora se acercaba a la edad adulta. Con más de cuarenta miembros de la familia, no había un consenso claro sobre cómo mantener el patrimonio familiar, dado el crecimiento en cifras, o la misión y valores de la familia dado el número de generaciones involucradas actualmente.

Habiendo identificado los valores y visión compartidos de la empresa patrimonial de la familia, se les sugirió que crearan una serie de políticas que abordaran diversos retos, tales como las nuevas oportunidades de negocios, estructuras de votación, expectativas de dividendos, cláusulas de protección y una estrategia de salida para su empresa familiar. Resolver estos problemas y crear políticas juntos, les permitió concentrarse en retos más apremiantes. La generación más joven, después de participar en la creación de la política familiar, se comprometió con la gestión del patrimonio. Además, se creó un plan financiero específico para cada rama de la familia para ayudar a mejorar la sostenibilidad global para las generaciones futuras.

V. PASO 4. REUNIRSE REGULARMENTE PARA LLEVAR A CABO LAS RESPONSABILIDADES DEFINIDAS.

Identificar los valores compartidos, crear una declaración de misión y tener acuerdos para administrar el patrimonio patrimonial son prácticas excelentes en teoría, pero no tienen sentido si no se implementan y ejecutan. Una vez que se crea la estrategia de gobierno, y se establecen los procesos y procedimientos para la toma de decisiones, una familia debe comprometerse a reunirse con regularidad, como lo haría el Consejo de Administración de cualquier empresa pública.

Estas reuniones deben efectuarse como las haría cualquier órgano de gobierno, con un líder, agenda, temas de seguimiento y resultados para cada miembro de la familia participante. Estas reuniones servirán para identificar y abordar los retos y cambios que la familia enfrentará en última instancia.

Caso de estudio No. 3.

La misión, políticas y estrategia de gobierno de la familia han estado en vigor desde hace 10 años; sin embargo, debido a los acontecimientos que cambian la vida y al deterioro de las condiciones en el país de origen de la familia, el enfoque de la empresa patrimonial de la familia cambió hacia la seguridad y protección de sus propios miembros. Dadas estas condiciones externas, la familia tuvo que separarse geográficamente, y la empresa familiar tuvo que venderse; sin embargo, necesitaban una estructura cohesiva para permanecer juntos.

Conmemorar su historia familiar, y establecer un foro para la comunicación constante, fue crítico para que su legado permaneciera intacto. Una vez hecho eso, los miembros de la familia gobernante procedieron a reunirse regularmente, identificando los diferentes roles y responsabilidades para cada miembro de la familia. Establecieron un entorno para la rendición de cuentas, el crecimiento e innovación para identificar nuevas maneras para invertir su legado con todos los miembros de la familia, que tienen desde cinco hasta ochenta años de edad.

VI. SIGUIENTES PASOS.

Un buen gobierno familiar faculta a los miembros para que tengan la capacidad humana y financiera para crecer y evolucionar juntos, a pesar de los cambios en las condiciones internas y externas. Hay muchos asesores que pueden ayudar a una familia a crear una estrategia y las mejores prácticas. Sin embargo, resulta crítico que estén alineados con los valores e intereses de la familia y puedan ver objetivamente toda la situación de la familia para ayudar a facilitar las decisiones en nombre de la misma. Las estructuras de gobierno pueden ayudar a resolver problemas antes de que surjan, y pueden ser una excelente herramienta preventiva cuando el equipo correcto está listo. Como dijo una vez Salomón von Rothschild "somos como el mecanismo de un reloj: "Cada parte es esencial" ²

El dicho de "padre rico, hijo millonario y nieto pordiosero" existe en todas las culturas. Varios estudios han demostrado que la razón por la cual las empresas familiares no son sostenibles en el tiempo es por falta de planificación y comunicación a la siguiente generación. Muchos han escrito sobre qué hacer para solucionar este paradigma. Sin embargo, para que funcione se debe empezar a fortalecer los músculos que son necesarios para ser un buen sucesor desde la edad de los cinco años.

VII. ANEXOS

Anexo No. 1 : Todos quieren el puesto del patriarca.

Caso: Este es el caso de la familia Fernandez³ en Latinoamérica. Ellos tienen cuatro hijos, uno desempeñándose en ventas y otro en marketing. Ocurrió una recesión en el país y se empezaron a culpar entre hermanos y a cuestionar sus habilidades. No pudiendo llegar a

² The Voice of the Rising Generation: Family Wealth and Wisdom (Bloomberg) Pasta dura – 29 de septiembre de 2014 por James E. Hughes Jr. (Autor), Susan E. Massenzio (Autor), Keith Whitaker

³ Los nombres mencionados no son reales.

una conclusión, fueron a buscar a su padre para que finalmente él les diga no sólo quién era mejor sino, quién sería el sucesor y futuro presidente de la empresa familiar. El padre estaba en el proceso de crear un plan de sucesión, pero no tuvo el corazón para decirles en ese momento que ninguno de los dos sería el sucesor. Debido a este silencio, las ventas continuaron bajando hasta llegar al 50% debiéndose hacer una restructuración a la empresa de 50 años. Todo esto a la vez que los padres sufren emocionalmente las consecuencias de no poder escoger entre los hijos por no haber establecido las políticas o estructuras para la sucesión.

Observaciones: Evaluando el conflicto, se descubrió que las estrategias de ambos hermanos diferían entre mantener la empresa como está vs. invertir y crecer. Al final uno de ellos había trabajado dentro de la empresa desde joven y el otro contaba con experiencia internacional. Además uno de ellos quería dejar todo igual como lo manejaba el padre y el otro hermano quería restructurar la empresa para poder innovar y expandir a otros países. Para reducir el conflicto familiar: (1) se estableció un proceso para que toda la familia pueda escoger al líder, así como las métricas para la evaluación de ésta; (2) se afinó la política de conflicto elevando las consecuencias transfiriéndolas de familiares a profesionales así como expandiendo la toma de decisiones de una persona a toda la familia; y (3) se actualizó la planificación patrimonial asignando roles y responsabilidades a cada uno de los miembros, de acuerdo a la línea de negocio con métricas claras.

Anexo No. 2: Yo quiero crecimiento y tú necesitas liquidez.

Caso: Este es el caso de una familia enfocada en la industria de turismo en Latinoamérica donde el patriarca tenía todo el control y el respeto de todos los miembros de la familia. El asesor siempre le recordaba que en algún momento el proceso de integrar a los miembros a la toma de decisiones se tendría que hacer, pero eso nunca sucedió. Finalmente, el presidente padeció una enfermedad severa que lo hizo pensar en la sucesión de la tercera generación. Lamentablemente cuando lo hizo, se dio con la sorpresa que sus hermanos no estaban dispuestos a seguir arriesgando el capital y querían sólo los dividendos, limitando las oportunidades para la

siguiente generación y probable venta de la empresa familiar. Fue difícil lo que ocurrió después porque los primos fueron los que sufrieron más, tratando de entender por qué el padre se había tardado tanto en comunicar y que este atraso había causado una separación no sólo de hermanos sino también de primos ya que no tenían una empresa que manejar juntos.

Observaciones: Evaluando el por qué de las decisiones de los otros hermanos se pudo enfocar y empoderar a que la siguiente generación participe en la toma de decisiones del capital que algún día heredarían líquido mas no de la empresa. “Los primos” decidieron hacer un plan estratégico donde le demostrarían a los padres que estarían listos para seguir el legado familiar (líquido) de una manera responsable, colaboradora y además poder lograr los objetivos de los hermanos que no estaban de acuerdo estableciendo un fondo para el bienestar de algunos. Se logró: (1) empoderar a la siguiente generación con voz y voto con un portafolio piloto y pasantías con un plan estratégico familiar; (2) establecer políticas de inversiones para generar la liquidez requerida formando un comité de inversiones; y (3) aclarar la planificación patrimonial con propósito de lograr un impacto social y una sucesión clara.

Anexo No.3 ¿Empleados o empresarios?.

Caso: La familia fue fundada hace 100 años por la primera generación, la segunda que eran cuatro hermanos estaban ya contemplando jubilarse y estaban preocupados por el bienestar de la empresa. Hasta la fecha no habían existido grandes conflictos porque las acciones estaban restringidas de poder venderlas. Una vez que esta fecha paso se observaron los verdaderos intereses de cada hermano que resultó en el 50% queriendo vender y el otro queriendo invertir. El conflicto se hace más severo cuando el futuro de los 4 accionistas se ve contemplado en 36 accionistas que no vieron a su abuelo crecer la empresa, pero simplemente tuvieron la suerte de poder disfrutar los privilegios de esta familia. En algunos casos los padres se encargaron de la comunicación, pero en otras ramas esta comunicación nunca sucedió. 18 de los miembros de la

tercera generación querían participar activamente en la empresa. Sin embargo, no todos tenían las habilidades que eran necesarias. Algunos miembros de la segunda generación querían distribuir y otros crecer sus emprendimientos. Hermanos de valores distintos, hijos empleados vs. hijos empresarios.

Observaciones: Evaluando la situación entre los miembros de la familia se descubrió que lo que más quería la tercera generación era capital para crear sus propias empresas de acuerdo con sus pasiones. Durante el proceso de protocolo familiar se descubrió que existían fortalezas que cada uno tenía y que se complementaban al verlo como una empresa familiar donde existían empresas innovadoras, la empresa de los abuelos, la fundación, entre otros. Se establecieron las reglas para un banco familiar. Asimismo, se acordó que en caso un socio liquide acciones; la empresa las comprará antes de diluir a los otros hermanos. También se acordó desarrollar políticas para tercera generación del banco familiar con el objetivo de promover el emprendimiento. Por otro lado, se acordó definir roles y responsabilidades de accionistas de la tercera generación y se estableció un programa de educación financiera para la tercera generación, el cual sería de periodicidad anual durante la asamblea familiar.