

ALFONSO URREA MARTIN

VIVIR, TRABAJAR Y CRECER EN FAMILIA

**UN MODELO DE GESTIÓN
E INSTITUCIONALIZACIÓN**





#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
Tresalia 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 compartimos 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



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

NOTAS ACLARATORIAS

RESPECTO AL USO DE ESTE LIBRO

En esta publicación comparto algunas experiencias personales y conceptos relacionados con el tema de las empresas familiares. La finalidad es estimular el ánimo de los lectores para que emprendan su propio proyecto de institucionalización.

El contenido no debe interpretarse como la manera adecuada o inadecuada de hacer las cosas, ni pretende sustituir el asesoramiento profesional de expertos en la materia. Las acciones que cada lector emprenda y los resultados que obtenga, serán de su exclusiva responsabilidad.

ACERCA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

En este libro me refiero a hijos, hermanos, primos, esposos y padres desde una perspectiva genérica que incluye lo femenino y lo masculino. Aunque para mí ambos géneros son igual de importantes y merecen consideración y respeto, adelanto mis disculpas a las personas que pudieran sentirse ofendidas por haberme tomado la libertad de la generalización que me permiten las reglas de uso del español. Lo hice con el único fin de simplificar la escritura y no cansar a mis lectores con un texto largo y pesado.

SOBRE LAS REFERENCIAS A GRUPO URREA

En el desarrollo de este libro encontrarás referencias a varias entidades. Espero que no cause confusión el uso alternado que utilizo.

Grupo Urrea es el nombre comercial de la empresa tenedora accionaria, a la que señalo también como Urrea o Grupo, y cuenta con dos divisiones:

- **Grupo Urrea División «Dando vida al agua».** Arrancó como Válvulas Carroll en 1907. En 1942 adoptó el nombre de Fábrica de Válvulas y seis años después, en 1948, se transformó en Nibco de México. Finalmente, se convirtió en Válvulas Urrea a partir de 1998. Fue dirigida por Guillermo y Jesús Carlos Urrea Carroll (1965-1995) y por Juan Carlos Ramírez Urrea y Raúl Urrea Villaseñor (de 1995 a la fecha). Maneja las marcas Urrea, Orión, Dica y Stanza.
- **Grupo Urrea División Herramientas.** Inició operaciones en 1963 como Protomex y cambió de nombre a Urrea Herramientas en 1989. Maneja las marcas Urrea Herramientas, Surtek y Lock. En el texto menciono a sus empresas filiales: Urrea Professional Tools —que comenzó en Los Ángeles, California, en 1987 y fue reubicada en San Antonio, Texas, en 1997—; Compro, fundada en 1988 y vendida en el 2002; e Indherra, que inició en 1987 y se fusionó con Urrea Herramientas en 1998. Dirigida por Alfonso Urrea Carroll (1965 - 1993) y por Alfonso Urrea Martin (de 1993 a la fecha).

DEDICATORIA

A la memoria y legado de don Raúl y don Alfonso.

A mi esposa y a mis hijos.

A todos mis familiares.

A todos los integrantes de Grupo Urrea División Herramientas.

A todos mis maestros, colegas, compadres y amigos.

A todas las personas que viven, trabajan y crecen en familia.

AGRADECIMIENTOS

En el pasado, cuando leía un libro me gustaba detenerme en las páginas de dedicatorias y agradecimientos para soñar e imaginarme lo que redactaría algún día.

Llegó la fecha de hacerlo realidad y me doy cuenta de lo afortunado que he sido, porque muchos y extraordinarios seres humanos me han acompañado y apoyado en este increíble e intenso recorrido de 50 años viviendo, 32 de ellos trabajando, 26 dirigiendo una empresa y 20 dando conferencias. Necesitaría muchísimas páginas para nombrar a cada una de las personas con las que estoy eternamente agradecido. A todos ustedes, ¡gracias de corazón!

Quiero agradecer de manera especial a quienes me ayudaron a crear este libro:

A Carlos Núñez Urquiza, Pablo Ruiz Limón, Carlos Castellanos Rodríguez y José Medina Mora Icaza, por impulsarme a comenzar.

A Pedro González Quintero, por su apoyo en la preparación y edición.

A Beatriz Sánchez Navarro, Juan Carlos Ramírez Urrea, Carlos González Martínez y Santiago González Luna, por contribuir con sus atinados comentarios y sugerencias.

A mis lectores.

ÍNDICE

PORTADA

CONTRAPORTADA

NOTAS ACLARATORIAS

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

PRÓLOGO DE UN EMPRESARIO

PRÓLOGO DE UN ACADÉMICO

I. MEMORIAS

EL COMIENZO

EL VIAJE

EL FOGUEO

DON RAÚL

DON ALFONSO

LA PREPARACIÓN

EL NOMBRAMIENTO Y EL GOLPE DE REALIDAD

EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

EL MITO DEL TODOPODEROSO

EL NACIMIENTO DE UNA NUEVA PASIÓN

II. EL CONTEXTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

INSTITUCIONALIZAR, ¿PARA QUÉ?

LA COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO

LA COMPLEJIDAD FAMILIA-EMPRESA

LA COMPOSICIÓN DE LA PROPIEDAD

LA COMPOSICIÓN DEL TRABAJO

LAS RELACIONES PADRE-HIJO

Etapa con edades del padre 41-50 y del hijo 18-24

Etapa con edades del padre 51-65 y del hijo 25-40

Etapa con edades del padre 66-75 y del hijo 41-50

EL GRADO DE INVOLUCRAMIENTO FAMILIAR

CONCLUSIÓN

III. EL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

LA SEPARACIÓN DE ROLES

La familia y los puestos de trabajo

La propiedad

Empresa-trabajo

El equilibrio, la convergencia y los cambios de roles

Las sillas

LA CREACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

El Consejo de Familia

La Asamblea de Accionistas

El Consejo de Administración

EVOLUCIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

FIJACIÓN DE REGLAS Y ACUERDOS

EL PODER Y LA INTERACCIÓN ENTRE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Fuentes de poder

Interacción y funciones

CONCLUSIÓN

IV. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS CORPORATIVOS

EL SISTEMA PATRIMONIAL

La Asamblea de Accionistas

El Consejo de Familia

El Protocolo Familiar

Consideraciones para la creación de un Protocolo

Familiar

Extensiones al Protocolo Familiar

Mecanismos de transmisión, control y protección

EL SISTEMA EMPRESARIAL

Presidente del Consejo de Administración

Consejeros

Tipos de consejos

Comités

EL SISTEMA OPERATIVO

Las responsabilidades del director general

El Código de Ética y Conducta

LA EMPRESA Y EL MACROSISTEMA

CONCLUSIÓN

V. LOS PROCESOS DE SUCESIÓN

SUCESIÓN EN EL SISTEMA OPERATIVO

Reglas de entrada y remuneración

Formación del carácter, seguridad y autoestima

Disminuir la presión sobre los jóvenes

Selección del sucesor operativo

Entrenamiento y transición

Reglas de salida

SUCESIÓN EN EL SISTEMA EMPRESARIAL

SUCESIÓN EN EL SISTEMA PATRIMONIAL

EPÍLOGO

APÉNDICE

REFLEXIONES PARA LOS ACCIONISTAS

REFLEXIONES PARA LOS FAMILIARES

REFLEXIONES PARA LOS HIJOS

REFLEXIONES PARA EL DIRECTOR GENERAL

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PÁGINA LEGAL

AUTOR

PUBLICIDAD LID EDITORIAL

PRÓLOGO

DE UN EMPRESARIO

Tengo el privilegio de haber leído este libro, cuyo autor es una persona a quien respeto y admiro. Alfonso Urrea Martín y yo somos amigos muy cercanos y queridos, a pesar de la diferencia de edades que existe entre los dos.

Hace algunos años, Foy y yo coincidimos durante un período vacacional. En aquel ambiente relajado y reflexivo platicamos, de manera despreocupada, de los temas que ahora aborda y tuve la oportunidad de compartirle algunos puntos de vista basados en mi experiencia al frente de Grupo Martí.

El día de hoy me da gusto comprobar que aquella inquietud, que parecía esporádica, se ha convertido en una magnífica obra, profunda y útil, en la que descubro dos virtudes en perfecta combinación: la primera, la amenidad de la narrativa de los comienzos y el desarrollo de un empresario que revela sus experiencias personales, familiares y de negocios; la segunda, su pragmatismo, que convierte este libro en un instrumento concienzudo y bien estudiado que servirá como guía para resolver las dificultades que enfrentan miles de empresas familiares en nuestro país y en el mundo entero.

Quiero recalcar el atinado desarrollo del contenido que estás a punto de explorar. Descubrirás que no solamente plantea la problemática, sino que propone respuestas y

soluciones claramente comprensibles, lógicas y atinadas, convirtiéndose en un verdadero manual para la implementación de prácticas que alumbrarán tu paso por la compleja maraña de situaciones que, tarde o temprano, enfrentarás en tu empresa familiar.

También podrás conocer, de primera mano, algunos ejemplos de las acciones que la familia Urrea ha realizado para resolver exitosamente su propia problemática.

Como empresario mexicano recibo con beneplácito esta valiosa guía para emprender el viaje hacia la institucionalización, travesía que nos permitirá sobrevivir, conservar el fruto del trabajo de muchos años y seguir agregando valor a nuestro país mediante la generación de más empleos y fuentes de riqueza.

Alejandro Martí

Activista social y empresario
Presidente y fundador de México SOS

PRÓLOGO

DE UN ACADÉMICO

En su afán por darle continuidad a la empresa y consolidar la unión familiar, algunos empresarios se plantean un dilema relevante: mantener la situación como está o iniciar un proceso para establecer un gobierno corporativo institucional. La decisión que se tome definirá el futuro del proyecto empresarial y familiar.

En la primera opción se decide por un camino que evita afrontar las dificultades actuales, pero que puede generar un problema mayor cuando hayan pasado los años y las pequeñas diferencias del presente estén convertidas en grandes resentimientos.

La segunda vía es un camino más largo y difícil, implica sacrificio, generosidad, entrega, tocar temas delicados, capacidad de llegar a acuerdos, voluntad de resolver los problemas que la propia vida va trayendo y un largo etcétera...

Si nos remitimos a las estadísticas de los negocios familiares que pueden llegar a la cuarta generación —entre un 5 y un 10 % de las empresas que arrancaron—, podemos afirmar que la familia Urrea ha hecho bien muchas cosas para transitar con éxito por caminos sinuosos y complicados, en donde a veces parecía no haber salida, por lo que el hecho de compartir sus aprendizajes se vuelve invaluable.

Cada familia debe enfrentar su propia obra con la convicción de que, al final, se alcanzarán las metas y se disfrutará de la recompensa por el esfuerzo invertido. Contar con una guía como la que tienes ahora en las manos, seguramente será una herramienta importante en la resolución de los retos que te imponga tu proyecto de empresa familiar.

Con la virtud de estar planteado bajo el contexto mexicano y enriquecido con anécdotas y ejemplos que ayudan a comprender los conceptos expuestos, en este libro, profundo y ameno, Alfonso nos conduce por temas ineludibles y nos propone un modelo de su propia creación para visualizar el ecosistema de la empresa como la coincidencia de tres sistemas: el patrimonial, el empresarial y el operativo. Su intención es facilitar el entendimiento y la delimitación de los derechos y responsabilidades de los integrantes de la familia, elementos básicos para la resolución y prevención de problemas.

En su paso por el IPADE Business School, Alfonso nos dejó ver claramente su capacidad directiva que, aunada a la evidencia de sus logros, enorgullece a esta casa de estudios. Como buen máster hizo su tarea y estudió todos los temas que una familia empresaria debe abordar en su proceso de institucionalización.

Agradezco el honor de prologar esta obra y también la generosidad y apertura de Alfonso y su familia, al abrirnos las puertas de una intimidad a la que pocas veces se puede acceder.

Desde el Centro de Investigación para Familias de Empresarios (CIFEM) he tenido la oportunidad de conocer y trabajar con familias empresarias durante dieciocho años, y puedo afirmar que cada empresa y cada familia tienen historias que contar. Celebro que Alfonso lo haya hecho para todos nosotros.

Ing. Ricardo Aparicio Castillo, MBA

Profesor de Factor Humano

Director del CIFEM | BBVA

IPADE Business School

CAPÍTULO I

MEMORIAS

Mi tercera acción como director general de Urrea Herramientas fue... llorar. Poco después de las 9:30 de la mañana del 30 de octubre de 1993, di instrucciones a mi asistente para que al llegar los directores y gerentes se presentaran en mi oficina. Cerré la puerta con más fuerza de lo habitual y me quedé solo. Jamás había experimentado tanta soledad y frustración, el barco se estaba hundiendo y la tripulación seguía dormida.

Ese mismo día, mi segunda acción como director general había sido llegar a las oficinas de Administración y Ventas a las 8:30 a.m. —la hora de entrada oficial— para apostarme en la puerta de ingreso y saludar de mano a cada uno de los colaboradores, conforme iban llegando. Pero dieron las 9:00, 9:15, 9:20, 9:30... Ningún director o gerente llegó. Furioso subí a mi oficina.

¿Y mi primera acción...? A media mañana del día anterior entré a la oficina del director de Administración y Finanzas y le dije: «¡Estoy en *shock*! Mi papá me acaba de nombrar director general y me urgió para que revisara contigo la situación financiera de la empresa».

EL COMIENZO

«Ya quiero empezar a trabajar», le decía a mi papá con frecuencia. Él siempre trató de convencerme de que sería mejor esperar algunos años. «Tranquilo, vas a trabajar toda tu vida; por ahora prepárate, estudia y diviértete». Mi insistencia estaba motivada principalmente por dos razones: el deseo de traer dinero en la bolsa y estar a la par de mis amigos que ya trabajaban y la ansiedad, propia de los jóvenes, de comenzar a vivir en el mundo empresarial,

deseo avivado por la satisfacción de mis trabajos de verano en años anteriores.

Por fin un día me dijo: «Tengo la idea de abrir otra empresa, pero mejor hazlo tú. Invita a mis directivos a que sean socios y arráncala. Hazla crecer, llévala a donde tú quieras... Es más, la puedes hacer más grande que Urrea Herramientas». La empresa se llamó Indherra, mi papá aportó el 50 % del capital, se quedó con el 30 y me regaló el 20; el restante 50 % lo colocamos entre los directores y gerentes que trabajaban con él. De ese grado era la confianza que me tenía mi padre. Él siempre me impulsó a creer en mí: «Tú puedes lograr lo que quieras», «nunca digas no puedo, di no quiero», me repetía con frecuencia.

Ingresé a Grupo Urrea cuando terminé la prepa, tenía 18 años. No se trató del típico «vete a cada área a ver qué aprendes», sino que era el responsable de crear una línea de productos totalmente nueva (herrajes y accesorios para el manejo de cable y cadena) y del arranque de una empresa que los produjera, por lo que tuve que involucrarme con todas las áreas. Trabajé con los de mercadotecnia para hacer el estudio de mercado y seleccionar los productos, determinar los precios y diseñar los catálogos; con el financiero para realizar los análisis y las proyecciones económicas; con producción para diseñar los productos, construir la maquinaria y los utillajes; con los de ventas, para acordar las estrategias comerciales a través de los distribuidores de Urrea Herramientas.

No todo fue felicidad. Había algunos directivos que llevaban muchos años en la empresa, así que tenían arraigo y poder al interior y sabían que, de una u otra forma, mi

entrada a la compañía significaba una serie de cambios que en algún momento les afectarían. Las situaciones que viví en mis inicios fueron diversas. Hubo una ocasión en la que el director de Recursos Humanos me dejó intencionalmente sin paga durante las primeras semanas. Un día me lo encontré en el pasillo y le pregunté por mi sueldo. «Y tú, ¿dónde trabajas?, tu expediente no tiene el análisis de sangre», me respondió. Tampoco faltó el apodo, me bautizaron como el «patroncito» (dependiendo del tono de voz, podía darme cuenta si me lo decían con cariño, burla o menosprecio).

Una vez, durante la comida en una convención de ventas, las discusiones y la *carrilla* empezaron a subir de tono. Un gerente me dijo: «Tienes que entrarle y aguantar al parejo si quieres que te respeten». Me quedé pensando... «¿En serio? ¿En esta empresa se gana el respeto aguantando y tirando *carrilla*?». Posteriormente escuché algunas hazañas que los «héroes internos» realizaban durante esas tradicionales convenciones anuales: los que habían destrozado un hotel en Juriquilla vaciando los extintores; los que habían roto todas las macetas de un hotel; los que aventaban lámparas de gas queroseno a las fogatas en la playa; las bienvenidas en las que los nuevos integrantes pasaban al frente del grupo y se les mentaba la madre al unísono. Con el tiempo me quedó clara una cosa: esa cultura debía cambiar.

EL VIAJE

No había pasado un mes desde que entré a trabajar a la empresa cuando mi papá me pidió que acompañara a dos

de los directores a Hong Kong, China, Taiwán y Corea. Era un viaje en el que participaban los representantes de varias empresas mexicanas con la misión de visitar diferentes fábricas para aprender de sus procesos y, además, recolectar evidencias de prácticas de competencia desleal (*dumping*) que sirvieran para que el gobierno mexicano impusiera cuotas compensatorias a las herramientas importadas de aquellos países.

En 1987 China estaba cerrada al mundo y, cuando entrabas, quedabas a disposición del gobierno. Todo era muy diferente a como es ahora, la infraestructura del país era muy precaria y la gente nos veía como si fuéramos marcianos invadiendo la Tierra. La comida no se parecía en nada a la que ofrecen ahora, con un toque occidentalizado. Al principio me desagradó, pero poco a poco fui aprendiendo a disfrutarla.

Mi experiencia en ese viaje me transformó como persona, como trabajador y como ciudadano. Como trabajador aprendí la gran diferencia entre la cultura asiática y la mexicana. Su ritmo es impresionante, no existen robots que trabajen tan rápido como los chinos; pero vi niños descalzos, sin guantes ni lentes de protección forjando herramientas de acero a altas temperaturas. Observé una gran indiferencia por el bienestar de las personas, la ecología y la calidad, también me di cuenta de la importancia de viajar, de visitar fábricas, empresas, ferias, distribuidores y proveedores para aprender, comparar y valorar.

Quizá el aprendizaje más importante que tuve fue como ciudadano. Antes de visitar Asia solo conocía Estados

Unidos y cuando regresaba de esos viajes, México me parecía sucio y me quejaba de las calles con baches, las carreteras malas y peligrosas, la falta de respeto al peatón, a las filas y a las leyes. Cuando regresé de China mi perspectiva cambió radicalmente: encontré a mi país limpio, ordenado y hermoso. ¡México parecía un lugar de primer mundo comparado con la China de ese entonces!

EL FOGUEO

Después de algunos meses, y con la ayuda de varias personas, logré que Indherra arrancara. La inicié con Servando Franco (que había sido operario en Urrea) en una bodeguita de la calle 64 y avenida Revolución, en Guadalajara. Teníamos una camioneta *pick up* en la que transportábamos las forjas de los tensores desde Urrea Herramientas (ubicada en El Salto) a nuestras instalaciones, para maquinarlas y luego llevarlas a galvanizar, regresarlas a la bodeguita en donde hacíamos los ensambles y, al final del proceso, entregarlas en El Salto. Posteriormente, también llegamos a fabricar nudos para cables, guardacabos y grilletes.

Servando y yo éramos un par de todólogos solitarios. Recuerdo que por las tardes me iba a la universidad con la ropa llena de grasa porque durante las mañanas subíamos y bajábamos materiales de la camioneta y, de vez en cuando, también teníamos que reparar la máquina de producción.

Fue un proyecto extraordinario. Creció y generó utilidades desde el primer año, fue mi gran escuela y mi primer «hijo empresarial». Cuando ya tenía el tamaño de una fábrica, lo