

Negocios

COLUMNA

Empresas familiares de primos

En las columnas anteriores hemos hablado de las empresas familiares de un solo dueño, normalmente el fundador, y de las empresas de hermanos. Ahora nos referiremos a las empresas familiares de primos, que son aquellas donde dos o más primos son dueños o controladores de la empresa. Normalmente son empresas cuyos dueños están en la tercera generación de la familia o más, es decir, son nietos o bisnietos del fundador. Al ser tercera generación o más, suele haber varios primos en la empresa y por ello la propiedad está más fragmentada.

Este es el tipo de empresa familiar menos frecuente y la más compleja de manejar, porque hay más dueños y éstos proceden de ramas distintas, con lo cual la sangre ya no es la misma. Se calcula que menos del 10% de las empresas familiares avanza más allá de la tercera generación, e incluso hay estadísticas que indican



Jon Martínez E.

Profesor del ESE
Business School,
U. de los Andes

que en el mundo sólo alrededor del 5% de las empresas familiares son de primos, ya sea de primer, segundo o más grados.

¿Por qué entonces dedicar una columna a un grupo tan pequeño? La primera razón es que las empresas de primos muestran a las empresas familiares en toda su complejidad y, por tanto, es muy interesante su estudio. Otra razón es que la mayoría de las empresas familiares aspiran a continuar

con éxito a través de las generaciones y es importante analizar por qué muchas fracasan en la generación de los primos. Finalmente, porque al parecer ese 5% o 10% está poco a poco aumentando a raíz del estudio sistemático de las empresas familiares en los últimos 30 años y por ende es importante transmitir las buenas prácticas de las empresas de primos exitosas.

Al igual que en la columna anterior de los hermanos, procuraré recoger las mejores prácticas de empresas exitosas y exponer los requisitos fundamentales para que las empresas de primos funcionen. También aquí me basaré en las ideas de Iván Lansberg y en mis propias experiencias.

Primero: al igual que en el caso de los hermanos, es fundamental que entre los primos exista el compromiso con un "sueño" o visión compartida respecto de la empresa familiar. Puede que este sueño sea menos explícito y esté más diluido, por lo cual es impor-

tante que sea reformulado y compartido por los primos.

Segundo: estructura, estructura, estructura. Es absolutamente fundamental que las empresas de primos estén organizadas muy profesionalmente y cuenten no sólo con un gobierno corporativo con directores familiares y externos, sino también con un gobierno de la familia, donde el Consejo de Familia juega un rol decisivo. En las empresas de primos, más que nunca, es necesario que la familia haya elaborado un protocolo con reglas claras.

Tercero: dado que, normalmente, la familia ha crecido mucho en la tercera generación y siguientes y que la propiedad se ha atomizado, es de suma importancia educar a los accionistas y futuros dueños en los derechos y responsabilidades de la propiedad. Es más, el ideal es que los nietos sean educados en el concepto de *stewardship* para que se conviertan en verdaderos "guardianes" del patrimonio familiar y ayuden

no sólo a conservarlo, sino también a acrecentarlo.

Cuarto: por último, es clave que en las empresas de primos existan políticas de compra y venta de acciones entre miembros de la familia que sean justas. Puede llegar un momento en la empresa familiar en que, debido a la fragmentación excesiva de la propiedad, haya que "podar el árbol" y permitir que personas que necesiten o deseen salir de la propiedad puedan hacerlo. Lo importante es que esa salida sea amistosa y justa. Para ello, han de existir cláusulas claras en un pacto de accionistas y una metodología que permita llegar a una adecuada valorización de las acciones, es decir, a un precio justo.

Las empresas de primos son complejas de manejar, pero se puede. Las cuatro recomendaciones que hemos explicado en este artículo son fruto de la experiencia exitosa de empresas familiares de primos en distintas partes del mundo que lo han conseguido.

Mahindra
Rise.



BAIC



BRILLIANCE

EN TODA LA RED FORTALEZA

www.fortaleza.cl

INTERMEDIADO POR
amicar

(1) 15% descuento aplica a 20 unidades de Brilliance H220 HB 1.5 MT Comfort que tendrán un bono incluido de \$1.100.000 sobre precio de lista \$6.690.000. (2) 15% descuento aplica a 20 unidades de Brilliance V5 SUV 1.5T MT 4X2 que tendrán un bono incluido de \$1.600.000 sobre precio de lista \$9.790.000. (3) 13% descuento aplica a 40 unidades de Mahindra Scorpio SUV 4X2 que tendrán un bono incluido de \$1.400.000 sobre precio de lista \$10.590.000. (4) 11% descuento aplica a 30 unidades de Mahindra XUV500 2WD MT CRDE E5 que tendrán un bono incluido de \$1.600.000 sobre precio de lista \$13.990.000. Bonos válidos sólo para compras con financiamiento intermediado por Amicar en los términos y condiciones con ella contratados desde el 14 al 17 de mayo de 2015. Consulte por bono de descuento en otros modelos y los bonos correspondientes a las compras sin financiamiento. Estas promociones no son acumulables con otras promociones vigentes ni son aplicables a compras amparadas a convenios institucionales o de importación directa. Excluye compras en zona franca de Iquique y Punta Arenas. Precio no incluye flete en Santiago o a regiones.

Fortaleza
AUTOMOTORES
RESPALDO GILDEMEISTER