

Negocios

COLUMNA

Cómo asegurar el futuro de la empresa familiar

Cl mes pasado dejamos planteada la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede asegurar la supervivencia y crecimiento de la empresa familiar sin distribuir la propiedad de la misma de manera desigual entre los hijos? En la columna de hoy veremos alternativas para lograr este objetivo.

Un ejemplo nos ayudará. Imaginemos una próspera empresa familiar, S.A., mediana, en que el fundador y su esposa tienen cuatro hijos. Imaginemos que el único hijo que trabaja en la empresa familiar con su padre es el hijo (o hija) menor. Imaginemos también que este hijo ha sido clave en el desarrollo de la empresa, que sus padres confían plenamente en su capacidad y valores y por ello lo han designado el sucesor. Sus hermanos aceptan que él lo sea y confían en él. Ellos tienen profesiones diversas y no vinculadas a los negocios. Por último, imaginemos que estos cuatro hermanos tie-



Jon Martínez E.

Profesor del ESE
Business School,
U. de los Andes

nen intereses distintos, no se llevan del todo bien por causa de algunos cónyuges y que el fundador teme que no haya mucho acuerdo entre sus hijos cuando él y su esposa no estén. Parece una situación bastante real, ¿no es cierto?

Dándose cuenta de esta realidad, el fundador tiene varias alternativas para distribuir la propiedad de la empresa entre sus hijos, procurando asegurar la

supervivencia y crecimiento de la misma. Sólo para efectos de simplificar el ejemplo, vamos a dejar fuera de esta distribución a su esposa, suponiendo que ella recibirá otros bienes en herencia cuando no esté su marido.

En la alternativa más simple, la A, el fundador decide que el sucesor recibirá el 51% de las acciones y los tres hijos restantes el 49% en partes iguales. Así, le da el control de la empresa al sucesor y a los demás hijos los compensa con otros bienes que posee, con lo cual todos reciben la misma proporción del patrimonio. ¿Qué problemas genera la opción A? Por lo menos dos. El primero es que los hijos -y luego los nietos- del sucesor heredarán ese 51% y así, muy probablemente, se perpetuará la desigualdad entre las ramas. Esto suele irritar a las familias empresarias y ocasionar un cisma en la familia. El segundo problema es que el sucesor podría cambiar en el tiempo y ya no ser el indicado para conducir la em-

presa. Lo mismo podría pasar con los hijos del sucesor, pero esa rama tendría asegurado el control de la propiedad.

Veamos la alternativa B. Aquí el fundador le deja un 40% de las acciones al sucesor y le da un 20% a cada uno de sus otros hijos. El sucesor ya no tiene el control y necesita de un hermano para tenerlo, con lo cual si pierde su capacidad de conducción de la empresa o se vuelve un tirano, sus hermanos tomarán el control con el 60% restante. Sin embargo, la desigualdad en la propiedad se sigue perpetuando, aunque en menor grado.

En la alternativa C el fundador decide dar lo mismo a cada hijo, con lo cual el sucesor queda con un 25%. Resolvimos el problema de la desigualdad, pero ahora el sucesor necesita de dos de los tres hermanos para controlar la empresa, lo cual parece difícil dada la relación entre ellos.

Veamos, por último, la alternativa D. Aquí el fundador da un

25% a cada hijo, pero por la vía de un pacto de accionistas o, mejor aún, los estatutos de la sociedad, queda establecido que el sucesor designa a dos de los cinco miembros del directorio. Es decir, los derechos económicos son los mismos para cada hijo, pero los derechos políticos del sucesor son mayores. Ahora basta que uno de los tres hermanos lo apoye en el directorio para tener el control, lo que es muy probable que ocurra si el sucesor conduce bien la empresa y se preocupa de la familia. Esta alternativa resuelve los dos problemas que hemos planteado en las opciones anteriores, porque no provoca una desigualdad en la propiedad y al mismo tiempo le facilita el control al sucesor. Se lo facilita, no se lo asegura, con lo cual si no lo hace bien, no tendrá el control. Además, estos derechos políticos no se heredan, con lo cual, en la siguiente generación un hijo de cualquier otra rama podría ser el líder.

VENTA ESPECIAL

DESCUENTOS EXCLUSIVOS SOCIOS CLUB LA TERCERA

CLUB
LATERCERA

SONY

Regala
EXPERIENCIAS

Cámaras
fotográficas
hasta
30%
Desc.º

Audífonos
hasta
50%
Desc.º

LCD
hasta
33%
Desc.º

Mini
componentes
hasta
30%
Desc.º

Celebra a lo grande en estas fiestas y aprovecha los mejores descuentos que Sony tiene para ti

Regala más
CON SONY

Este 15, 16 y 17 de diciembre, en nuestra tienda **Sony Store Kennedy** (Av. Kennedy 8017 - Las Condes) ven y disfruta nuestras ofertas en la venta especial de Club La Tercera.

Horario de la tienda: Viernes de 8.30 a 20.00 / Sábado de 10.00 a 21.00 / Domingo de 11.00 a 21.00 No se permiten compras con factura, solo boletas. *Descuentos solo en productos seleccionados. Accede a los descuentos presentando tu credencial de socio Club La Tercera.

INGRESA A CLUBLATERCERA.COM Y DESCARGA TU CREDENCIAL VIRTUAL

600 8372 372



LATERCERA