

'Herederos de las empresas familiares deben formarse'

Para que una empresa familiar perdure en el tiempo es necesaria la profesionalización de los dueños y la constitución de instituciones sólidas, que les permita desarrollar su condición de propietarios.

Así lo plantea Andrés Maldonado, socio director de Virtus Partners Colombia, al explicar los desafíos de estas organizaciones para que el cuidado del patrimonio y la armonía reinen de generación en generación.

¿Cómo lograr que las familias estén unidas alrededor del negocio?

Eso hay que contextualizarlo en torno a la generación porque en la primera el papá creció con sus hijos y hay una cercanía a la empresa. Digamos que la mesa de comedor es como la junta directiva, mientras comen el papá les cuenta. Allí hay una transferencia de capacidades y de emociones. La muerte grande de los grupos familiares está entre la segunda y tercera generación, y de esta a la cuarta. Ese traspaso de capacidades y emociones se pierden.

A la cuarta generación llegan el 10 a 15% de las compañías solamente. De primera a segunda el 45 a 47%.

¿Qué hay que hacer?

En la medida en que hay más involucrados, el sistema requiere más institucionalización y más capacidad de los dueños. El reto siempre ha sido cómo profesionalizar la empresa, pero desde los dueños hay que generar fortalezas.

¿No va contra la teoría de estructuras más planas?

La idea es que no sea burocrática y que la empresa sea plana, pero hay que velar para que en caso de una sucesión, los integrantes de la última generación tengan buenas capacidades para ser dueños.

¿Cómo es un buen dueño?

Aquel que le da dirección a la compañía, que escoge bien con quien se rodea, tanto en la junta como en la empresa. Y está enterado de lo que pasa en el mundo para tomar decisiones rápidamente en los negocios. Si no se cultivan las habilidades se pierden en el tiempo.

¿Cómo es un buen dueño?

Primero, con educación y parámetros desde la infancia porque generalmente, los más jóvenes tienen experiencias distintas a las de sus padres. A ellos les tocó producir y fueron exitosos, pero ya los siguientes crecieron más ricos y los siguientes más todavía. Es necesario un entrenamiento formal con desarrollo de conocimiento.

‘Herederos de las empresas familiares deben formarse’

Lo otro es práctico, que entren en la junta directiva, trabajen para un tercero para ser productivos. Y lo tercero es que en el tiempo aprendan a tomar decisiones en grupo y no individualmente porque siempre, con el paso del tiempo, van a ser más.

Existen programas que se montan, ojalá desde lo más temprano posible. Ideal, cuando se estén graduando de la universidad. Cada hijo puede escoger lo que quiera para su vida, no necesariamente estar en la compañía, pero para ser un buen dueño tiene que tener un plan de formación. Hay que preservar el patrimonio y la armonía familiar.

¿Cuál es el escenario para que una familia hable de negocios?

Vemos dos estructuras. En la compañía hay una asamblea de accionistas, una junta directiva y un gerente general. Y en las familias que se organizan hay un consejo y una asamblea de dueños. Funcionan paralelamente.

El consejo es útil porque trata los temas que involucran a los miembros de la familia en su condición de propietarios.

¿Y esa instancia familiar cómo interactúa con la corporativa?

Tiene que decirle a la junta qué espera de la compañía. Es algo que no existe en Colombia todavía. En la medida que pasa el tiempo, las juntas toman un papel muy preponderante y los deseos de los dueños se minimizan porque son muchos y no tienen un liderazgo tan claro cuando no hacen un buen relevo generacional.

La junta y la gerencia terminan con la mayor parte del poder y los propietarios se vuelven una contraparte. El dueño no dice qué es lo que quiere y la junta decide darle siempre dividendos para que no se involucre en la compañía y así, evitar un ‘golpe de estado’. Eso explica muchos de los fracasos empresariales de este país de grupos familiares.

En este esquema, el dueño puede escoger y evaluar a los miembros de la junta, y patrimonialmente debe saber qué desea de la empresa, independientemente de lo que haga: por ejemplo, liquidez, crecimiento en valor o un tope de endeudamiento.

Andrés Maldonado, Colombia.