

POR GONZALO JIMÉNEZ &amp; SAMUEL JIMÉNEZ

# Sucesión patrimonial equitativa: *me or we?*

La sucesión en las empresas familiares es un proceso complejo, intenso y multidimensional, que despierta intensas pasiones.

La sucesión se trata de un momento crítico en la vida de cualquier familia empresaria, ya que tanto el resultado, como el proceso de toma de decisiones, pueden afectar la supervivencia y el crecimiento de la empresa, así como el bienestar de la familia y sus relaciones, condicionando su futuro por generaciones.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de abordar la sucesión es la estructura patrimonial de la empresa. La forma en que se distribuye entre sus integrantes puede afectar

en gran medida la capacidad de la familia para gobernar la empresa, además de influir decisivamente sobre el perfil de los líderes ejecutivos y, fundamentalmente, su poder efectivo.

Por lo general, en las empresas familiares se utilizan dos estructuras principales de propiedad: *per stirpes* y *per cápita*.

*Per stirpes* significa "por rama", y se refiere a un sistema de herencia en el que, por cada descendiente del fundador, se establece una sociedad, a la que se integran en el tiempo los propios hijos. El método *per stirpes* es frecuente, ya que



42 | REVISTA LEGADO

fluye naturalmente de la distribución de la propiedad en la generación precedente, ayudando a mantener un sentido de unidad y equidad entre los miembros de familias numerosas, reunidos en sociedades que representan, usualmente, porcentajes equivalentes de propiedad y pueden implicar ventajas tributarias. Prima en Europa continental, Medio-Oriente y Latinoamérica.

Por otro lado, *per cápita* significa propiedad individual. Este sistema es equivalente a la estructura de propiedad típica de la segunda generación, en que cada miembro de la familia tiene voto directo en la sociedad matriz. Cuando este modelo se proyecta de la tercera generación en adelante, el *per cápita* mantiene la participación directa de cada accionista, en vez de agruparlos en ramas que los representen indirectamente. Este sistema es más frecuente en países anglosajones y Japón, por sus mercados bursátiles en los primeros, y razones culturales e históricas en el segundo.

En muchos casos, será necesario crear un sistema híbrido que combine elementos tanto *per stirpes* como *per cápita*, para adaptarse a las necesidades específicas de la familia y la empresa.

Las empresas familiares suelen tener una estructura de gobierno única que difiere de la de las empresas no familiares, ya que sus miembros pueden ocupar puestos, tanto de gestión como de dirección, además de detentar la propiedad en la empresa. Esto puede dar lugar a posibles conflictos de intereses y disputas de poder, especialmente durante la sucesión. Para abordar estos retos, las familias deben establecer líneas claras de comunicación, fortalecer su capital relacional y crear mecanismos de toma de decisiones que garanticen que todos tengan voz en el proceso.

## Cómo entender esto con algunos casos

La familia Wendel, que existe desde tiempos de Napoleón, adoptó una estructura por ramas, lo que les permitió diversificarse en nuevos sectores y unirse a otra familia para crear uno de los *holdings* más importantes de Francia. Sin embargo, también se enfrentaron a frecuentes expropiaciones y al reto de gestionar un árbol genealógico numeroso.

Para hacer frente a estos retos, los Wendel adoptaron medidas como garantizar una representación equitativa de todas las ramas familiares en sus consejos de administración, invitar a todos los miembros mayores de 15 años a las reuniones familiares y nombrar consejeros con experiencia en empresas familiares y valores similares a los de la familia. Los Wendel otorgan gran importancia a sus principios valóricos, rechazando oportunidades de negocio no alineadas con estos.

Por otra parte, la familia Walton, propietaria de Walmart, utilizó una estructura *per cápita* debido a la preferencia cultural angloamericana y un menor tamaño de la familia en comparación con los Wendel. Los valores de igualdad, meritocracia y frugalidad del fundador, también influyeron en esta decisión. Sin embargo, la estructura *per cápita* también les ha planteado desafíos, ya que no todos los nietos heredaron el mismo número de acciones y algunos vendieron las suyas cuando la empresa cotizó en bolsa.

Con base en nuestra experiencia, en *per cápita* se estimula la meritocracia de la gobernanza a expensas del "cuoteo" que puede implicar la representación de cada rama, existan o no las capacidades adecuadas; pues se privilegia la participación de dueños interesados, motivados y conscientes de su propiedad. Natu-

ralmente esta mayor atomización puede presentar retos de alineamiento si la empresa se cotiza en bolsa o cuenta con un socio estratégico externo. En cambio, *per stirpes* consigue mayor alineamiento, orden y disciplina, operando con simplicidad. Sin embargo, el riesgo es que esto pueda tender a inflar la influencia de individuos carismáticos al proyectar en su rama eventuales conflictos de interés o rivalidades que solo representan sus intereses personales, incidiendo negativamente en el grupo familiar.

Al considerar qué estructura de propiedad elegir, las familias deben sopesar los valores de protección y control frente a la meritocracia, la liquidez y la apertura. Las familias también deben considerar qué necesidades y valores están protegiendo a través de su planificación de la sucesión.

La sucesión de la empresa familiar es un proceso plagado de delicadas emociones, que requiere una cuidadosa consideración de una serie de factores, incluida la elección de la estructura de propiedad.

Asesoría especializada y entablar conversaciones honestas con los miembros de la familia, así como dotarse de una sólida institucionalidad, indudablemente ayudará a garantizar una transición exitosa y sostenible tanto del patrimonio como del legado familiar.

## »»»»»» SOBRE LOS AUTORES

Gonzalo Jiménez es CEO de Proteus, Profesor Universidad Católica de Chile. Samuel Jiménez es Ingeniero Comercial por la Universidad Católica de Chile.