

## **Equipos de hermanos: tres opciones para una gestión empresarial eficiente**

**El experto en Empresa Familiar Drew Mendoza nos presenta tres modelos sucesorios distintos a los que pueden acogerse cualquier equipo de hermanos, explicando que estos tres modelos pueden adaptarse a la realidad particular de cada familia empresaria.**



Los equipos de hermanos son la forma de gestión empresarial más intensa y volátil. Para que tengan éxito, los hermanos deben afrontar abiertamente los retos propios de trabajar juntos. También es necesario que haya un plan específico para la división de la propiedad y del control de la empresa. En este sentido, una diversidad de estructuras parece funcionar bien. Resulta fundamental, asimismo, articular un “sueño compartido” que una a los hermanos y también poder establecer un sistema efectivo de resolución de conflictos.

Una de las cuestiones más difíciles para los padres que quieren ceder una empresa a más de un hijo es cómo dividir la propiedad y el control. En la mayoría de los casos existen tres grandes opciones. Cada transmisión de propiedad y control es única, pero la mayoría se enmarca en uno de estos tres modelos. Entenderlos puede servir para que las familias confeccionen su propia estrategia.

### **1. Propiedad familiar**

La propiedad y el derecho a voto se dividen de manera igualitaria entre todos o la mayor parte de los miembros de la siguiente generación, muchos de los cuales trabajan ya en la empresa. Por ejemplo, en una familia con cuatro hijos adultos, tres o cuatro de ellos trabajarán en la empresa. Todos tendrán un 25% de la propiedad y un 25% del poder de voto.

### **2. El hermano líder**

Uno o quizás dos de los miembros de la siguiente generación lideran la empresa. Los demás hermanos son accionistas pasivos, pero todos comparten la propiedad en situación de igualdad. Los hijos que trabajen en la empresa han de cuidar de los demás y controlar el poder de voto.

### **3. Sociedad empresarial**

La propiedad está limitada a aquellos miembros de la siguiente generación que comprometan sus carreras profesionales a la empresa. Por ejemplo, en una familia de cuatro, uno o dos entran en la empresa y reciben todas las acciones y poder de voto.

Los demás hermanos son compensados por los padres con otros bienes.

Cada alternativa tiene sus puntos débiles. En la sociedad familiar, ¿puede el grupo llegar a

acuerdos? Las rivalidades históricas y las diferentes habilidades, ¿crearán conflictos imposibles de resolver?

En el caso del hermano líder, es posible que algunos de los hermanos se tomen a mal el poder otorgado al "elegido" de su generación. Y el haber sido el líder en una generación, ¿otorga a sus propios hijos derechos de propiedad y liderazgo especiales? Puesto que el director general líder tiene una enorme responsabilidad, puede que se sienta infravalorado y se resista a compartir el valor que ha creado con los herederos pasivos.

En la sociedad empresarial, aquellos que no están en la empresa se alejan de los que sí lo están.

Con el tiempo, puede que aumenten las diferencias entre las situaciones económicas de los hermanos y se encuentren con valores, estilos de vida y circunstancias diferentes. Los miembros de la familia sienten que tienen poco en común y se separan.

### **¿Cómo hacerlo funcionar?**

Cada tipología tiene sus retos, pero todas pueden funcionar muy bien. Aquí les damos algunas claves para lograrlo.

La sociedad familiar funciona mejor cuando la actitud que prevalece es la de "la unión hace la fuerza": permanecen juntos porque están de acuerdo en que el conjunto es más fuerte que la suma de las partes. No obstante, debido a que la toma de decisiones puede ser difícil o lenta, las sociedades familiares necesitan incorporar sistemas de resolución de conflictos. A veces puede ser un sabio consejero que actúe como mediador, otras un profesional independiente, o quizás un método específico, como que la decisión final sea una potestad rotativa. Además de todo ello, los socios deben trabajar duro y con constancia para alimentar sus relaciones y reforzar los lazos de confianza y los valores que los unen.

**"Los hermanos han de tener una actitud de 'la unión hace la fuerza' para optimizar la empresa"**

El hermano líder funciona mejor cuando asume su cargo con espíritu de servicio. El líder acepta su responsabilidad como un acto de confianza hacia él, y considera su trabajo hacia la generación actual y las futuras como un servicio. Lo ideal es que el sirviente-líder esté dispuesto a formar tanto a sus hijos como a sus sobrinos para que asuman el liderazgo del futuro.

La sociedad empresarial funciona mejor en el caso de que la empresa requiera talentos muy especializados y ello sea aceptado por la familia. Los futuros líderes, normalmente adquieren sus acciones y, a la larga, las venden al final de su mandato. La valoración de las acciones suele ser modesta. Esta tipología requiere reglas de incorporación a la empresa muy estrictas, así como un sistema muy selectivo para decidir quién tiene el privilegio de comprar su pase a la propiedad y quién no.

