



ILUSTRACIÓN: PATRICIO OTÑIEL

HERMANOS EN CONFLICTO

POR XIMENA BRAVO POU, SANTIAGO DE CHILE

María del Carmen, Gabriela y Roberto Garza Delgado, tres de los de los cuatro hijos del fallecido exdirector y fundador de las mexicanas Cervecería Cuauhtémoc y la acerera HYLAMEX, Roberto Garza Sada, viven en residencias contiguas en el próspero municipio de San Pedro Garza García, Monterrey, México. Pero no se pueden ver. Ello queda en evidencia en un video de Youtube de febrero del 2013 cuando los hermanos protagonizaron una escena de insultos, gritos y amenazas al fiel estilo de una telenovela mexicana.

“Cobarde, ¿por qué no vienes sin tus guardias; por qué no me enfrentas solo? Defiéndete solo, sicópata”, dice María del Carmen. Y Roberto contesta: “Con *crazy people* no se puede”. Ella se enfurece y arremete: “¿Sabes cuándo te voy a demostrar que mataste a papá? Tenemos las pruebas... Ya verás cuando estés en la cárcel”. Él contesta: “Tengo lana, y tú no”. María del Carmen responde contundente: “Porque te la robaste”. Roberto va más allá de las malas palabras y se arma la trifulca con golpes entre las dos hermanas, Roberto y sus escoltas. Todo termina cuando el hijo de Roberto muestra un arma.

Una millonaria herencia es lo que está detrás. Se trata de US\$ 900 millones en acciones del Grupo Industrial Alfa que dejó el empresario Garza Sada, fallecido en 2010, y cuya fortuna incluye además un avión de US\$ 15 millones, obras de arte y otros bienes evaluados en US\$ 22 millones. El patriarca nombró como albacea a su hijo Roberto –dueño de la empresa Selther Simmons y presidente de Grupo Gard– en un fideicomiso del Banco Santander. En 2011, las hermanas reclamaron la “desaparición” de casi la totalidad de las acciones y lograron removerlo como albacea, para

nombrar en su lugar a uno de los hijos de ellas. El nuevo albacea debía tomar posesión de las obras de arte y los otros bienes en custodia de Roberto, pero un amparo obtenido por este lo impidió.

De seguro nunca pasó por la cabeza del fundador que este sería el destino de la fortuna que amasó, ni menos que terminaría por separar a su familia. Con mayores o menores grados de dramatismo, son muchos los ejemplos en América Latina de fortunas y/o sucesiones de empresas que no resisten el traspaso generacional cuando hay más de un heredero.

Si bien los casos son muy disímiles, los expertos y consultores de empresas familiares han identificado los elementos comunes en estas fallidas sucesiones y qué se debe hacer para mantener a los hermanos unidos y a las empresas creciendo generación tras generación. Aunque no lo parezca, los casos exitosos también abundan, afirman.

Los problemas más comunes entre las hermanas y hermanos tras heredar un negocio son la falta de compatibilidad para hacer negocios. “Pueden llevarse muy bien en lo personal, pero si por ejemplo su aversión al riesgo es distinta o actúan con fuerte influencia de una esposa o esposo, eso genera roces constantes”, dice José Zugaza, socio director de Unilco, consultores de empresas familiares de España.

Esta diferente visión de negocios es

una de las razones que separó a los herederos del grupo mexicano farmacéutico Casa Saba. Tras la muerte del patriarca, Isaac Saba Raffoul, en 2008, sus dos hijos menores, Alberto y Manuel, heredaron la empresa y le pidieron a su hermano mayor, Moisés –quien solo quedó recibiendo una mensualidad como herencia– que dejara la vicepresidencia de la compañía.

Manuel comenzó entonces a tomar una serie de decisiones de negocios con las que ni su padre ni su hermano mayor estuvieron de acuerdo. “Mi padre siempre controló mucho el negocio y él tomaba las decisiones personalmente. Nosotros lo acompañábamos. Hubo un momento en que Manuel quiso comprar Benavides, y se lo propuso a mi padre, pero a él no le interesó el negocio pues no quería entrar a esa empresa. Sin embargo, después que él murió, mi hermano tomó la determinación de adquirir FASA y, como parte de la operación, la cadena Benavides que manejaba en México”, dijo Moisés Saba al diario chileno *Pulso* a fines de 2013.

Hoy la situación financiera de Casa Saba es crítica. Debió vender FASA en mucho menos de lo que la compró –pagó US\$ 630 millones–. Las pérdidas y los problemas de liquidez agobian a la compañía, que se hundió en sus deudas. Mientras que Moisés mantiene un litigio legal con su hermano Manuel, impugnando la validez del testamento de su padre –quien murió

de cáncer–, afirmando que presentaba síntomas de “confusión y desorientación” por los tumores cerebrales que tenía en el momento de firmarlo.

El mal ejemplo de Bebidas Müller

En el caso de los brasileños Benedito y Luiz Augusto Müller, propietarios de Bebidas Müller, que produce la famosa Cachaca 51, la influencia de la esposa de uno de ellos terminó por desatar la guerra entre los hermanos con un historial de odio.

Los hermanos han invertido gran parte de su vida en hacerse daño mutuamente, situación que empeoró tras la muerte del patriarca Guilherme Müller en 2005. El resultado de esta guerra fue la orden de Tribunales de que abandonen el directorio y la administración de la compañía, pero lo más doloroso fue el mandato de no repartir dividendos. Esto los hundió en deudas y a la empresa en crisis, producto de la pérdida sostenida de mercado. Según analistas, la única salida sería la venta, pero incluso hay dudas de que se pongan de acuerdo para vender.

La coexistencia de ambos estuvo marcada, desde la infancia por los celos y la envidia. Las personas que los conocen dicen que los dos competían en forma exagerada por la atención de los padres, más tarde por el de las mujeres y, por último, por el control de la empresa.

Pero, según amigos de los Müller, fue la mujer de Luiz, Rita, el combustible que prendió el fuego. Sus enemigos dicen que su ambición por ser reconocida en la alta sociedad hacía a Luiz cometer locuras, como permitir el uso de un jet de la compañía para que ella viajara cerca de 200 kilómetros para hacer compras e ir a la peluquería, o darle luz verde para el patrocinio de tres ediciones del Sao Paulo Fashion Week. Su hermano Benedito exigió ante

Son hijos de fundadores de empresas triunfadoras, pero la continuidad de su éxito no está asegurada. División de empresas, peleas y demandas judiciales son consecuencias comunes de una mala sucesión generacional. Y los ejemplos abundan en América Latina.

tribunales que el costo de estas excentricidades fuera restituido a la empresa. La Justicia determinó que Luiz debía devolver a Müller US\$ 4 millones.

Las dificultades para comunicarse por los diferentes caracteres y por la mayor o menor cercanía con la familia son otro de los obstáculos que muchas sucesiones no superan, dice Zugaza. En ese sentido, dice Ivone Zeger, especialista en derecho de familia y sucesión de Brasil, es fundamental, por ejemplo, que se informe si los hijos están casados o en algún tipo de unión, y si estos tienen hijos. “El desconocimiento de esto puede influir en la sucesión”, dice.

Otros problemas, afirma Zugaza (quien ha asesorado a la Asociación de Empresas Familiares de Chile), entre otras— son las diferencias entre los hijos que trabajan en la compañía y los que no, “porque tienen objetivos diferentes: el que trabaja y cobra un sueldo quiere que las utilidades se reinviertan para hacer crecer la empresa, mientras que los que no, quieren que se repartan utilidades”. El tener hijos preparados pero sin espíritu emprendedor es otro obstáculo a la hora de la sucesión. “Debe haber un líder o capitán”, dice. Otra discusión habitual es sobre la familia política. ¿Pueden participar de la empresa? ¿A qué nivel? Y el de los hijos, es decir, la tercera generación: ¿pueden entrar a trabajar por derecho propio o deben cumplir ciertos requisitos?

Pelea naviera

Un caso que refleja el conflicto entre los hermanos herederos metidos en el negocio y los que no, es el de los descendientes del chileno Beltrán Urenda Zegers, que formó el Grupo de Empresas Navieras (matriz de Interoceánica y Agunsa) con un valor de mercado que superaba claramente los US\$ 400 millones al momento de fallecer en 2013. Las hijas María Elena y María Carolina demandaron a sus hermanos

Beltrán y José Manuel para que hagan una rendición de cuentas judicial sobre el manejo y el estado de las sociedades familiares. Esto, tras enterarse por la prensa de la venta de parte de las sociedades heredadas de su padre y la eventual enajenación de acciones en otras sociedades anónimas.

La Compañía Naviera Interoceánica, conocida como CCNI, enfrentó la crisis del transporte marítimo —producto de la baja del comercio y el alza del combustible— vendiendo su línea de portacontenedores a la alemana Hamburg Sud, operación estimada en US\$ 160 millones y cuyo acuerdo se cerró el primer trimestre de este año. El objetivo de las demandas es exigir

Un problema en las empresas familiares es las diferencia entre los hijos que trabajan en la compañía: el que lo hace y cobra un sueldo quiere que las utilidades se reinviertan. El que no, quiere que se repartan las ganancias.

eventuales compensaciones económicas y establecer si se hizo de acuerdo a la ley.

Beltrán hijo es presidente del directorio de Compañía Marítima Chilena —nombre que recibió CCNI tras la venta del negocio de portacontenedores—, y José Manuel es uno de los siete directores de la empresa, mientras que María Elena es fotógrafa y María Carolina estudió Relaciones Públicas con mención en marketing, y se desempeñan en el área de turística.

Lo cierto es que cuando el fundador

ya no está, la empresa no se puede seguir manejando igual. “Las familias intentan instintivamente replicar la estructura de liderazgo que había con el fundador. Es casi imposible que entre hermanos, o entre primos puedan reproducir la misma forma de resolución de conflictos”, dice Gonzalo Jiménez, director del Centro de familias empresarias y empresas familiares de la Universidad del Desarrollo de Chile.

Ser hijos de ricos genera todo un mundo de vivencias diferentes entre el fundador y sus hijos. “No toman conciencia del trabajo que se requiere para poder sostener los liderazgos y el alineamiento”, dice. Por lo mismo, no siempre se preparan bien y les falta autodisciplina, dice Jiménez.

También sucede que “todos o la mayoría quiere tener el control”, dice Berenice Carrasquedo, socia directora de BFC Asesores de México, pese a que en muchos casos, mientras vivía el patriarca, ningún hermano manifestó interés en liderar.

Asimismo, la indefinición de roles, tareas y responsabilidades de cada hermano o primo mientras está presente el fundador, que generalmente toma la mayor parte de las decisiones, genera un conflicto cuando comienza el proceso de sucesión o no está más el fundador, dice Alejandro Zapirle, profesor del IAE Business School.

Todo por escrito, por favor

Anticipación es el verbo clave en las sucesiones. Una vez muerto el patriarca puede imperar la ley del más fuerte y no de lo que es más justo. ¿Cómo hacerlo? Con un plan que garantice la salud de la empresa tras la sucesión, dice Ivone Zeger. “Si bien tras la muerte del fundador siempre habrá conflictos, un plan sucesorio disminuye los riesgos”. En estos planes se deben considerar todas o la mayor cantidad de posibles situaciones familiares, incluso si no están ocurriendo en el momento de confeccionarlo: separaciones matrimonia-

les, hijos dentro y fuera del matrimonio, uniones de hecho pero no legalizadas muertes entre los herederos, entre otras, y qué ocurre con estas situaciones tras la partida del fundador. También debe contemplar qué condiciones deben cumplir los familiares para entrar a trabajar a la empresa (título, experiencia afuera, etc) y qué pasa si alguien quiere vender acciones.

Cómo participar de licitaciones si es que uno de los socios muere es una situación que si la familia Solarte –que tiene un 13% de las concesiones viales de Colombia– se hubiera adelantado a definir, quizás no estaría hoy en disputa.

Carlos Alberto y Luis Héctor Solarte fundaron un imperio de ingeniería e infraestructura en Colombia, pero tras la muerte de este último en 2012, las diferencias con sus herederos, su cuñada Nelly de Solarte y su sobrina María Victoria, sellaron el reciente alejamiento de Carlos Alberto de la dirección de la principal compañía del holding, Cass Constructores.

El quiebre definitivo quedó en evidencia en la postulación a las licitaciones de las vías 4G de Colombia, un ambicioso plan de infraestructura que busca concesionar la construcción y la operación de 8.000 kilómetros de carreteras. Para el contrato de la autopista Santana-Mocoa-Neiva, de 447 kilómetros, Carlos Alberto decidió presentarse a la licitación con la mayoría de la propiedad del consorcio de empresas que ganó: a título personal, un 20%, y otro 20% a través de Cass Constructores. El resto pertenece a otras 4 empresas socias. Mientras que los herederos de Luis Héctor, Luis Fernando, Gabriel David y Diego Alejandro Solarte Vivero, se presentaron con Sonacol –de la que son sus principales accionistas–, en sociedad con China Harbour Engineering Company, y perdieron.

“Vemos con preocupación que para las concesiones 4G, la junta autorizó que CSS Constructores participe en forma

conjunta con otras empresas (...) y que se han introducido cambios en la composición, por medio de los cuales se diluye o excluye esa participación y, en cambio, aumenta la participación de sus propias empresas, doctor (Carlos Alberto) Solarte”, dice una carta de la esposa y la hija de Luis Héctor, documento que circuló al interior de la familia y que dio a conocer el diario Portafolio de Colombia.

Pero la anticipación no se reduce al solo momento de sentarse a pensar en un plan, ni a cuando el patriarca se siente viejo o está enfermo. Debe partir mucho antes, dice Zugaza. “El fundador debe aprender a pasar de actor a tutor de la nueva generación”. Y esto para una persona que ha liderado todas las decisiones por muchos años puede ser difícil. Para Gonzalo Jiménez de la UDD, “se deben sentar las bases para que las futuras generaciones aprendan a ponerse de acuerdo, dando opciones para la aparición de liderazgos, ofreciéndoles recursos estratégi-

cos como visión y relacionamiento”.

Lo primero, dice Zamprile, es lograr un acuerdo para que pueda existir y respetarse este protocolo familiar. “Siempre recomiendo y trabajo en dirimir conflictos pre-existentes entre hermanos o primos, antes de sentarse a trabajar en un protocolo familiar”.

El momento en que se concreta este plan también es importante: debe ser cuando haya armonía familiar. “Es mejor hacerlo cuando la relación es buena y fundar los términos de salida, de incapacidad o de muerte de alguno de los socios o integrantes de la familia”, dice Berenice Carrasquedo.

¿Y ahora qué?

Una vez repartida la torta, ¿cómo hacer para añadir más valor a la empresa y que siga creciendo? Para Zugaza la receta es conformar gobiernos corporativos profesionales, con directores independientes, y



Jorge Añaños y Tania Alcázar fundaron Industrias San Miguel luego de desavenencias con los hermanos Añaños Jerí en AJE. Hoy su imperio sigue creciendo.

en la parte ejecutiva “coger profesionales de alto nivel. Hay quienes se niegan a hacerlo porque son caros o saben más que la propia familia”, dice.

Definir quién es quién en la familia es algo que los expertos aconsejan. “La forma de abordar la sucesión es un proceso de construcción colectivo, en que uno tiene que entender cuál es el conjunto de recursos estratégicos que están radicados en los líderes de la familia o del grupo”, dice Jiménez de la UDD. Y de esos recursos quiénes poseen cualidades y talentos compatibles con los requerimientos del negocio y quiénes pueden ser los potenciadores de dichos recursos a futuro. “Normalmente esto es un mix de familiares y externos”, agrega. Con esto claro, es posible repartir las diferentes responsabilidades.

Se trata de un proceso constante, dice Jiménez. “Cada generación tiene que ser capaz de reinventar sus sistemas de gobierno familiar, para que este le sea propio, adecuado y aceptable como nueva generación a cargo”.

En resumen, se debe buscar la profesionalización de la empresa, dice Alejandro Zamprile. Por ejemplo, agrega, “si yo soy un director familiar, me tendrá que reportar el gerente general, pero yo no puedo actuar sobre las gerencias, pues estaría pasando por encima del gerente general”.

Esta fue la lección que aprendió la familia peruana oriunda de Ayacucho, Añaños, quienes en 1988 fundaron AJE, una de las empresas multinacionales más grandes de bebidas, con presencia en más de 20 países de Latinoamérica, Asia y África. Cuando los hermanos Jorge, Ángel, Carlos Arturo, Álvaro y Vicky Añaños Jerí fundaron el ahora imperio de bebidas trabajaron codo a codo sin miramientos. No obstante, desavenencias entre el CEO Ángel y el hermano mayor y creador de la fórmula de su bebida emblema, Kola Real, Jorge, hicieron que este último dejara la empresa y fundara junto



Finales felices. Los Solari ya llevan tres generaciones sin conflicto.

a su esposa Tania Alcázar la hoy también multinacional Industrias San Miguel (ISM). La decisión adoptada por la familia Añaños Jerí fue salomónica: ISM y AJE se repartirían la comercialización de la marca por zonas y países sin competir entre ellos. En este caso, la relación fraternal quedó intacta.

Fuentes cercanas al grupo afirmaron que tras lo sucedido con Jorge, Ajegroup elaboró un protocolo familiar para que la organización tenga un desarrollo ordenado en el futuro, y sobre todo para el advenimiento de la tercera generación. En principio, el plan en marcha es otorgar en propiedad a cada hermano las empresas o filiales que han encabezado y en cuya creación han sobresalido.

Prueba superada

Algunas familias que han logrado superar la prueba del traspaso generacional con éxito en Chile son los Solari, dueños del imperio Falabella –que ya van en la tercera generación– los Matte, fundadores del gigante forestal CMPC y los Von Appen, dueños del grupo de empresas marítimas Utramar, según el estudio “Potencial transgeneracional de las familias empresarias

chilenas”, que realizó el Centro de gobierno corporativo y familias empresarias de la UDD y que publicó en julio.

A través de una encuesta, expertos en *governance*, en mercado de capitales y en mercado del talento, evaluaron a 23 familias empresarias en Chile y concluyeron que en estas tres hay elementos comunes: procesos adecuados, generaciones bien preparadas, personas disciplinadas y familias que ven que no se deben a sí mismas, sino a sus clientes, a sus empleados, a sus *stakeholders*, dice Jiménez.

Dichos grupos, agrega, “han tomado muy en serio la sucesión, generan liderazgos, tienen orden en el traspaso de patrimonio, crean capital relacional y estructuras de gobierno. Respetan los tiempos; cuándo salir, cuándo dar espacios. Han tenido también educación de excelencia y entrenamiento, muchas veces en empresas que no son las propias, por ende saben lo que es estar del otro lado”.

Un perfecto opuesto al caso de la familia mexicana Garza Sada. En todo caso, el tiempo es la inexorable prueba de resistencia a los emprendimientos exitosos que terminan en grandes fortunas. 