

Forbes

Argentina

OCTUBRE 2011 - \$25 RECARGO INTERIOR 0.50 - N° 1

EL GEN de los Millonarios

¿Se hereda el éxito en los negocios?
¿Influye más el ADN, la empatía o la
experiencia? Los Brito, Ralph Lauren
con su hija y otras familias comparten
sus lecciones más valiosas.

RANKINGS ARGENTINA

LOS 20 DEPORTISTAS

MÁS RICOS

LOS REYES DEL AGRO

FILÁNTROPOS,

¿QUIÉNES DAN MÁS?

ADEMÁS

EE. UU.: 400 BILLONARIOS

REPORTAJE: BILL GATES &
COFUNDADOR DE FACEBOOK

FINANZAS: APROVECHAR
LA VOLATILIDAD

10 CONSEJOS PARA
INVERTIR EN ARTE

JORGE Y
MILAGROS
BRITO

ISSN: 1853-9831



9 771853 983000 00001

de arte que fuera también un café y un club nocturno con el tema de las golosinas o un museo de caramelos, pero finalmente eligió que fuera un local de venta al público.

“Cuando me dijo lo de las golosinas, le pregunté: ‘¿Y cómo lo vas a hacer?’”, rememora Ralph. Pero después se dio cuenta y le dio su apoyo: “Las golosinas son su color”.

Ese apoyo puede ser un arma de doble filo. Ralph Lauren es exigente, e insiste en anunciar que su rol oficial en la empresa es el de “papá”. Se reúne por lo menos tres veces por año con Dylan y su equipo ejecutivo. “Me siento y revisamos los números”, dice Ralph. “No tenemos reglas. Si fuera un desastre, habría que mirarlo simplemente como un negocio”.

A veces los consejos del papá la descolocan un poco. Primero Ralph la había empujado a entrar en el Reino Unido por la puerta grande, pero cuando ella estaba lista para alquilar un local enorme en la calle más cara de Londres, papá le sugirió que tenía que esperar hasta encontrar un socio británico. En otra ocasión, cuando Dylan firmó un contrato para abrir un pequeño local en el Yankee Stadium, a Ralph no le gustó la ubicación y ella se fue a uno más grande.

Otra vez se organizó un evento en la terraza del local principal de la cadena, y Ralph recorrió todo el lugar criticando lo que veía. “Eso fue muy complicado para ella”, dijo uno de los ejecutivos que trabajan para Dylan. “La hija siempre quiere complacer al padre”. Por supuesto, Dylan terminó rehaciendo toda la decoración.

De todos modos, esta mujer no se deja amedrentar fácilmente. Cuando era chica, siempre les ganaba a sus hermanos en los deportes, especialmente al tenis. “Ellos tenían trofeos, que a mí me encantaban”, dice, “y quería ganárselos todos”.

El Camino De La Sucesión

GUILLERMO PERKINS
PROFESOR DEL IAE BUSINESS SCHOOL



Tarde o temprano llega el momento: el fundador de una empresa familiar debe comenzar a pensar en un sucesor. Y, aunque todavía no esté dispuesto, imaginar cómo realizará el cambio para que sea lo menos traumático posible. Hay que tener en cuenta que preparar a un sucesor para la dirección de una compañía representa muchos años de trabajo esforzado. Además, si no se prevé con tiempo, puede ocurrir que la persona adecuada no esté disponible cuando se la necesite.

En un determinado momento, entonces, la tarea del fundador es materializar la sucesión. Para tomar esta decisión tan importante, surgen criterios que pueden agruparse en dos tipos:

- Criterios relacionados con las capacidades para la dirección de la empresa.
- Criterios que tienen que ver con la confianza o con el hecho de ser familiar.

La situación ideal es contar con un familiar que además reúna competencias directivas. Por eso, toda empresa familiar necesita, en algún momento, una “emperatriz” para ocupar la posición de dirección. Saber esto con tiempo ayuda a prever los planes de carrera de los posibles sucesores. El gran riesgo es priorizar el criterio de confianza vs. capacidad y elegir a un familiar no capaz.

Para evitarlo, en lugar de intentar poner barreras a la influencia de la familia en la empresa, hay que aceptarla y preparar a los hijos con tiempo en las responsabilidades que les toque desempeñar para ser dueños o socios.

A la hora de la sucesión del empresario-padre, hay que analizar si realmente hay un hijo que quiera llenar ese rol. Aunque parezca obvio, es importante pensarlo, reconocerlo y actuar en consecuencia.

¿Cómo comenzar? Es fundamental dar a los hijos libertad de elección e incentivar una formación con mucho esfuerzo y dedicación. Porque el desarrollo profesional de los posibles sucesores comienza con la educación de las virtudes humanas que complementan las características temperamentales de cada hijo. En algún momento, los hijos deben entender y asumir qué es dirigir una compañía. A partir de esta experiencia, podrán elegir libremente.

En la carrera profesional de un potencial sucesor tiene que haber trabajos de verano, comenzando a los 14 ó 15 años. Y es conveniente que, antes de tomar las riendas del negocio familiar, el potencial sucesor tenga una experiencia externa, en una empresa formalizada. ¿Por qué? Porque, a diferencia de lo que ocurre en las empresas familiares —en donde el aprendizaje es más informal y está centrado en las personas—, en las compañías formalizadas los conocimientos están escritos. Sin importar de qué rubro sea la empresa familiar, resulta conveniente trabajar antes en un banco para aprender, desde el mercado financiero, de qué se trata la financiación externa y cómo incorporar nuevos socios.

Preparar la sucesión también quiere decir formar el equipo que tiene que acompañar al sucesor. Es posible que, luego de toda esta experiencia, los hijos opten por no ingresar a la empresa. No se trata de intentar obligarlos, sino de formarlos para que puedan elegir libremente y enfrentar alguna de las dos realidades con las herramientas adecuadas.