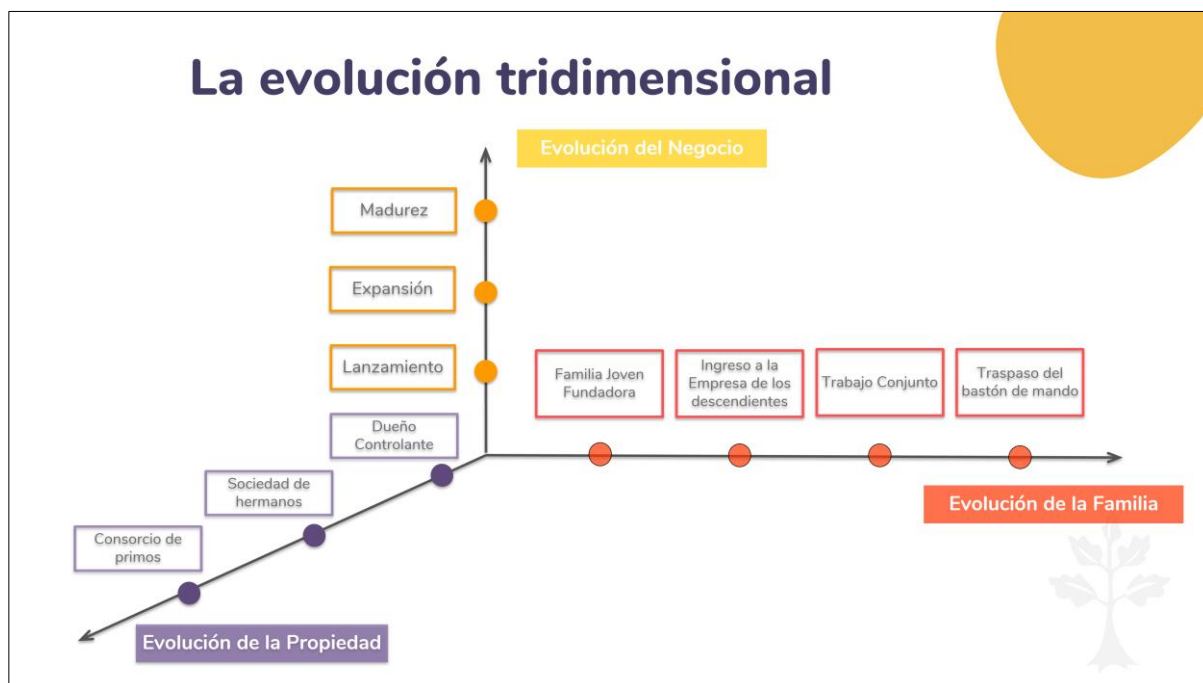


LOS TRES EJES: LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN SUS 3 DIMENSIONES

Otra herramienta que nos permite comprender el Sistema Empresa Familiar es la de los 3 ejes. La misma nos permite analizar los tres subsistemas que lo conforman, negocio, propiedad y familia, en función del paso del tiempo.



Eje del Negocio: la capacidad de generación de riqueza

En el eje del negocio analizamos cuál es la capacidad que tiene el negocio en la generación de recursos; esto es, cuánto dinero nos permite generar el negocio en función de su grado evolutivo.

El negocio puede estar en una etapa de lanzamiento, de expansión o de madurez (agotamiento o relanzamiento del negocio). Por lo tanto, en función de dónde se ubique en este eje, será su capacidad de generación de recursos.

Si el negocio está en su **lanzamiento**, habrá avidez por conseguir recursos. En este momento el Dueño Administrador "pone todo lo que tiene" en su negocio, invierte y reinvierte y el margen de ganancia es mínimo. En este estadio puede ocurrir que el negocio comience a crecer y continúe su evolución o que no prospere.

En la etapa de **expansión** se espera recuperar el capital invertido. El producto o servicio del que se trate el negocio tiene mercado dispuesto a comprar. Es la etapa de esplendor y donde se obtiene el mayor rédito.

Cuando el producto o servicio que se ofrece va llegando a su etapa de **madurez**, la ganancia va decayendo. Esto puede ocurrir por diversos motivos, algunos para enumerar: puede ocurrir por la dinámica propia del mercado que aparezcan nuevos competidores, también puede madurar el producto o servicio por cuestiones regulatorias, aranceles, apertura o cierre de la importación, políticas del gobierno de turno, etc.

Cuanto más cerca de la madurez esté el negocio, menos retorno se obtiene del capital invertido.

Cabe aclarar aquí que cuando hablamos de negocio hacemos referencia a sus productos o servicios. Es habitual que la empresa tenga diversos productos/servicios o que los vaya desarrollando a lo largo del tiempo. En general, las empresas desarrollan un mix de productos/servicios que componen el negocio.

Y cuando hablamos de madurez del negocio hacemos referencia al fin del ciclo de todos sus productos/servicios. El fin de un ciclo puede ser el comienzo de uno nuevo.

Eje de la familia: el proceso de toma de decisiones

Familia Fundadora Joven: En la evolución de este eje, partimos del momento fundacional de la empresa en el que el DA (con o sin familia involucrada en el negocio aún) decide por sí. Aquí la toma de decisiones es muy concentrada y rápida. Puede ocurrir que los errores no cuesten demasiado en esta etapa porque es poco lo que se pierde ya que se está en el lanzamiento del negocio.

Ingreso a la Empresa de los Descendientes: El paso siguiente es el ingreso de los descendientes en la empresa. Aquí el DA comienza a convivir con miembros de la familia, considerándolo algo “natural” pero sin conciencia aún de que su empresa es una empresa familiar, sino que considera que en “su” empresa trabajan miembros de la familia. En este momento puede ocurrir que los descendientes estén tomando decisiones, pero no a nivel del directorio sino a nivel operativo.

Trabajo Conjunto: El trabajo conjunto hace referencia al momento en que la empresa llegó a una escala tal como para diferenciar el directorio de la operación. El trabajo conjunto implica que la nueva generación se incorpora al directorio y toma decisiones en conjunto con la generación anterior. Cabe aclarar que, en este momento, la generación nueva no participa “escuchando”, sino efectivamente tomando decisiones a nivel del directorio. Aquí se comparte la toma de decisiones y la nueva generación se va preparando para más adelante asumir el bastón de mando.

El Directorio suele tener tantas acepciones como empresas existen, así que puede ser considerado como:

- Reunión de dueños
- Reunión de hermanos
- Familiar, reunión de los miembros de la familia dueña de una empresa

- Ápice estratégico
- Reunión de las personas que conducen una empresa
- Órgano de administración de la sociedad anónima
- Ejecutivo, reunión de los gerentes con el presidente de la empresa

Lo cierto es que **se trata de un órgano clave para el desempeño y desarrollo de una empresa**. El Directorio es el responsable de planificar la estrategia, obtener el apoyo de los accionistas, contratar a las personas que llevarán adelante el día a día del negocio, organizar las operaciones y velar por el cumplimiento de las pautas que él mismo dispone.

En general, debido a la influencia del modelo mental del dueño administrador, este órgano no tiene entidad. Este modelo concibe el dominio del HACER por sobre cualquier otro verbo. La idea es que se puede dirigir mientras se hace, ¿por qué habría que parar? Así, la única compensación legítima es la que retribuye el esfuerzo, la dedicación, el trabajo. Dirigir, bajo esta concepción, no es trabajar porque parece estar despojado del hacer. “Quien dirige no trabaja”, suele ser una afirmación común.

¿Qué hace un Director? Es una pregunta repetida. Si alguna vez indagamos respecto de la situación de los directores y su compensación en las EADs o EF, es frecuente ver que la misma no retribuye la responsabilidad que este rol asume; sino que suele estar asociado al sueldo por funciones operativas o una retribución por ser socios. Sin embargo, este órgano es clave para cualquier organización y sus funciones difieren de las correspondientes al ámbito de la operación y de los accionistas.

En la instancia fundacional y hasta alcanzar un desarrollo considerable, este rol es comúnmente ejercido por el fundador que toma decisiones de distintos órdenes (estratégicas y tácticas) al mismo tiempo que lleva adelante su labor operativa diaria. Como hemos dicho anteriormente, es quien tiene los “tres sombreros”. En algunos casos, cuando logran una escala suficiente, es posible que el dueño administrador abandone las tareas operativas y las delegue en personas de su confianza, dedicándose a las cuestiones estratégicas (como el análisis del contexto e identificación de oportunidades) y tácticas (como la definición de políticas financieras, de personas, de producción, que dan marco a las operaciones; y contratación de las personas clave).

Muchos de los directorios evolucionan de “arriba para abajo”, es decir, la fuerza que modifica su fisonomía es la ejercida por los cambios en la estructura de propiedad. Nuevos accionistas consustanciados con la idea de ser dueños administradores se transforman en directores; incluso sin considerar si su tenencia accionaria les permite autodesignarse. Es simplemente un uso común y una costumbre.

Esto tiene un fuerte impacto en el desempeño del negocio, desdibujando los ámbitos de gobierno: genera un desplazamiento de la Asamblea de Accionistas al Directorio, y un ámbito directivo que no funciona como tal, afectando a la operación de la compañía. Esta dinámica encuentra su fundamento, además, en el paradigma del DA cuya concepción indica que para ser parte del Sistema Empresa Familiar, hay que trabajar en la empresa; porque el rol del Accionista como tal no existe. Estos directorios son los que denominamos de **“Custodios de interés”**.

Son menos los directorios que evolucionan de “abajo para arriba”, impulsados por la fuerza del crecimiento del negocio y buscando incorporar a los mejores para guiar los destinos de la compañía hacia su próximo escalón de desarrollo. A estos directorios los llamamos **“Equipos de alto rendimiento”**.

Traspaso de bastón de mando: Este paso se concreta en el momento en que la generación anterior se retira del directorio, ejerciendo únicamente el rol de accionista. De este modo, percibe los dividendos pero ya no toma decisiones a nivel del directorio. La nueva generación es quien asume la responsabilidad de la conducción del negocio y efectivamente toma las decisiones.

Eje de la propiedad: la estructura del poder

En el eje de la propiedad analizamos la estructura de poder. Aquí observamos quién tiene el poder, dónde radica, y cuán concentrada es esa tenencia. Es importante identificar esto porque impactará fuertemente en el modelo de gobierno. La evolución de la propiedad, en todos sus estadios, nos permitirá entender los desafíos a nivel modelo de gobierno.

Así, en una etapa inicial, partimos de una estructura de poder concentrada; en general, con un fundador que tiene el 100% de las acciones, y que evoluciona hacia una estructura de poder distribuida, salvo que el fundador no tenga descendencia o tenga un solo hijo. De esta manera, el poder se va atomizando cada vez más con cada cambio generacional.

Desde el planteo teórico, la estructura de poder evoluciona de la siguiente manera:

Dueño Controlante → Sociedad de Hermanos → Consorcio de Primos

Sin embargo, la casuística muestra que, en general, la propiedad no evoluciona de esta forma sino que se mantiene en el punto *Dueño controlante*, porque a la hora de evolucionar a una *Sociedad de hermanos*, algún hermano concentra el poder y refunda la empresa con la lógica de *Dueño controlante*.

En el rubro agropecuario, por ejemplo, si ante el cambio generacional se divide el campo, cada una de las partes se convierte en dueña administradora de la porción de campo que le tocó y así se vuelve al modelo *Familia joven fundadora* en coincidencia, a veces, con un *relanzamiento* del negocio. Comienza entonces un nuevo ciclo de lo ya vivido en la generación anterior, replicándose el modelo *Dueño controlante*.

De este modo, el comportamiento del eje de la propiedad puede ser:

1. Evolucionar de Dueño Controlante → Sociedad de Hermanos → Consorcio de Primos → Consorcio de Primos Segundos → Consorcio de Primos Terceros...
2. Mantenerse estático.
3. “Involucionar”. Por ejemplo, si se está en una Sociedad de Hermanos pero se decide terminar con la sociedad y comenzar con el esquema Dueño Controlante.

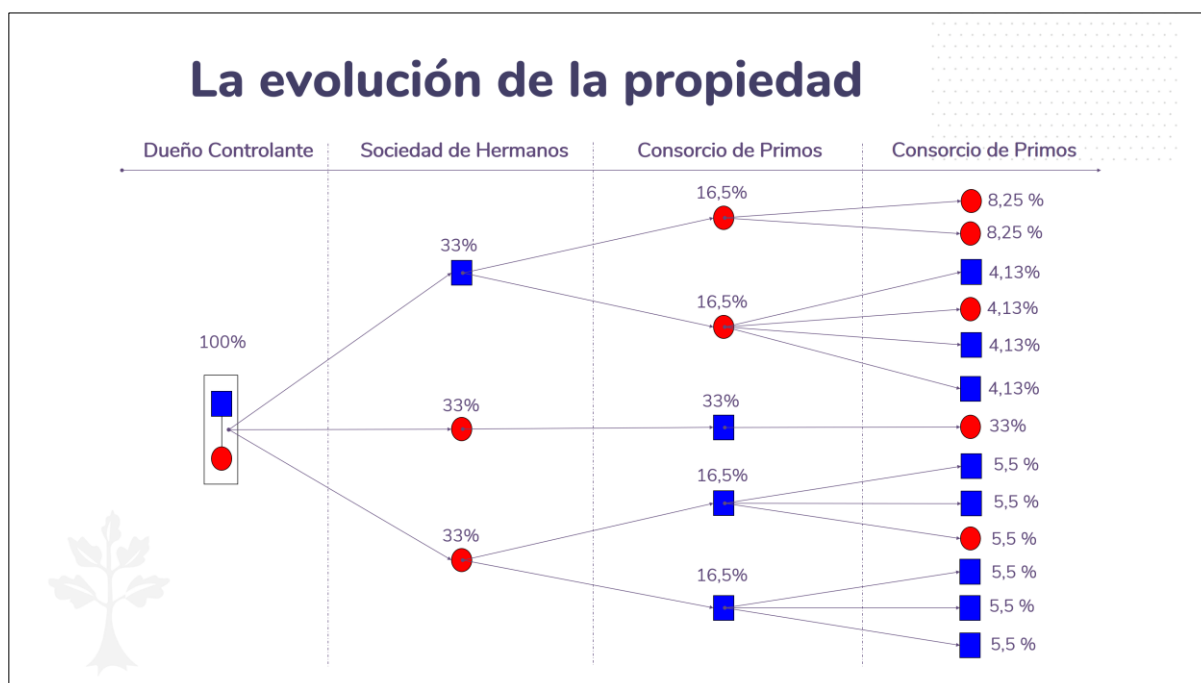
Figura clave en la estructura de poder: los accionistas

A veces surge confusión porque desde el modelo Dueño Administrador, el poder lo da la fuerza del trabajo en la operatoria, ni siquiera se encuentra en el directorio, tal como mencionábamos anteriormente. Pero, en realidad, el poder radica en los votos a los que se accede por la tenencia accionaria para la toma de decisiones que marcan el destino de la empresa. Puede que el accionista conscientemente participe en las decisiones directamente o delegue el poder en otro, en ambos casos está ejerciendo su poder.

En el modelo Dueño Administrador, es el dueño quien elige al gerente general o director, pero cuando la nueva generación asume la conducción, es probable que no legitime el poder “a dedo” delegado por el DA. Todo poder no legitimado o no validado será fuente de conflicto y resistencias.

Un accionista responsable es el que tiene el poder y lo ejerce. Tener el poder y no ejercerlo, así como ejercer el poder por imposición sin legitimación, serán causales de conflictos en la organización.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, presentamos un ejemplo de cómo se modifica la estructura de la propiedad con la incorporación de las nuevas generaciones:



A medida que las nuevas generaciones se van integrando, la propiedad se va atomizando y será necesario encontrar un camino que lleve al acuerdo para que la empresa subsista y ganen todos.

El desafío es repensarse. La nueva estructura de poder que surge con la llegada de nuevos jugadores a la escena, la atomización de la propiedad y la vida de la empresa en su contexto, invitan a buscar el mejor modelo de gobierno posible.