

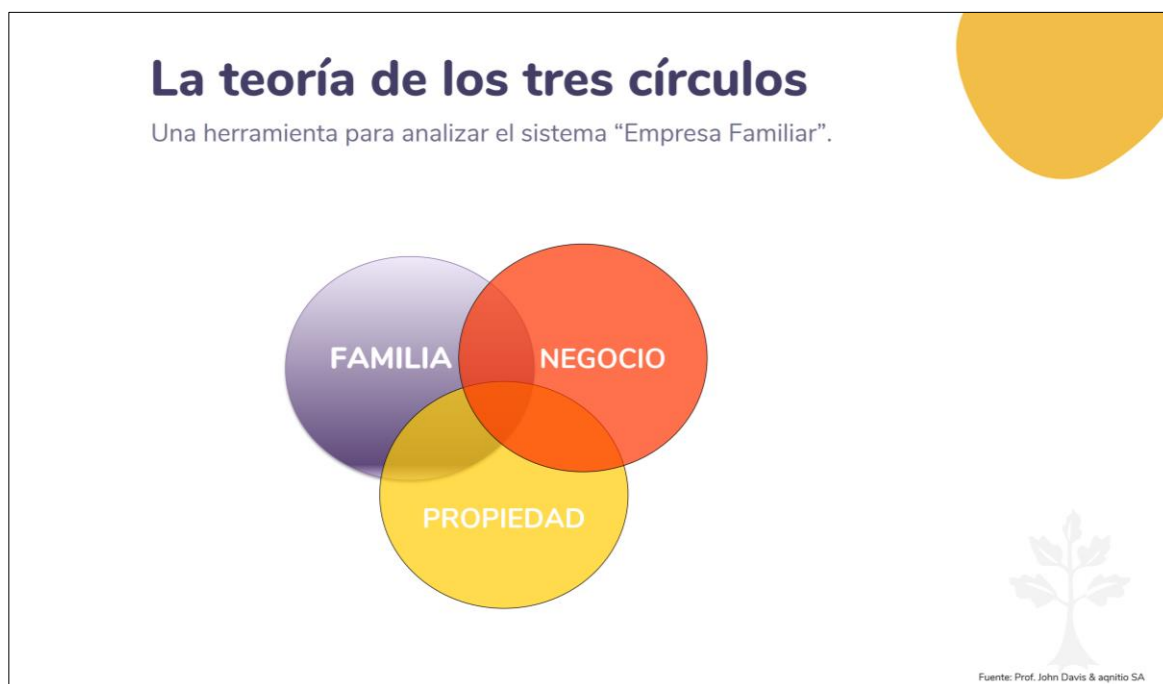
LA TEORÍA DE LOS 3 CÍRCULOS

Para comprender y analizar el Sistema Empresa Familiar, nos valdremos de una herramienta a la que llamaremos “Teoría de los 3 círculos”.

Esta herramienta nos permite identificar a las personas que integran el sistema, para luego poder indagar en sus intereses.

En principio, hay que identificar quiénes son las personas que integran el sistema y agruparlas según los intereses en común y situaciones parecidas. Con esta información se facilita la comprensión del sistema empresa familiar.

Los diagramas de Venn nos permiten identificar unívocamente el grupo de interés al que pertenece cada quién.

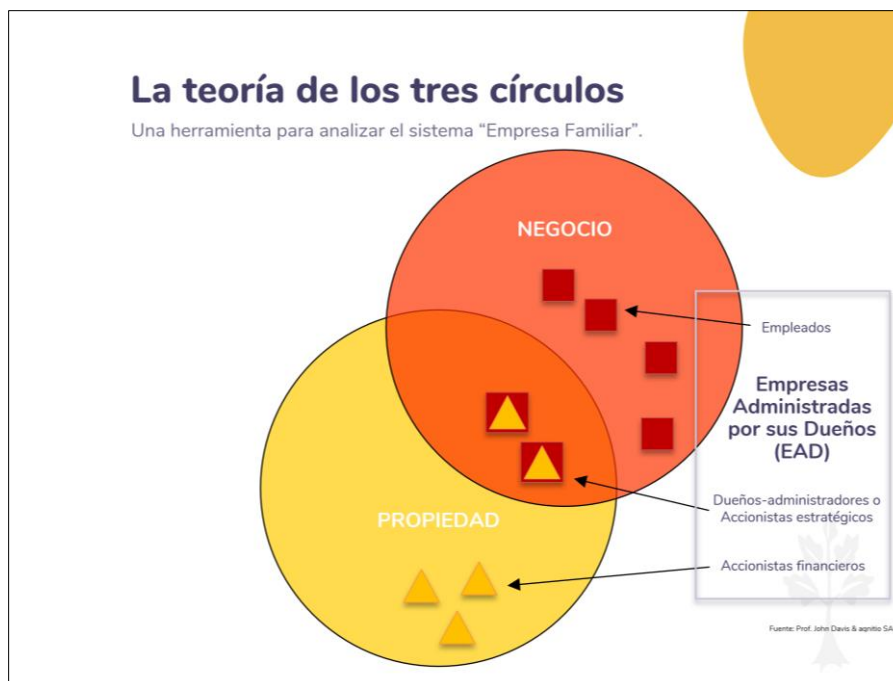


El Sistema Empresa Familiar se compone de 3 conjuntos que, según sus intersecciones, darán lugar a diferentes grupos de interés:

¿Qué entendemos por cada uno de estos conjuntos?

- **Negocio:** es el conjunto de personas que trabajan en la empresa.
- **Propiedad:** es el conjunto de personas que son socias, tienen acciones o cuotas sociales. Es decir, son dueños de una parte del capital de la empresa.
- **Familia:** es el conjunto de personas relacionadas entre sí por parentesco de sangre o legal.

Veamos ahora cómo queda conformado el Sistema de Empresa Familiar a partir de la interrelación de estos conjuntos ya definidos, que nos permitirán abordar los intereses de cada grupo:



De acuerdo a lo visto anteriormente, si consideramos la etapa fundacional de una empresa administrada por su dueño encontramos 3 grupos de intereses correspondientes a los dos conjuntos de los cuales se tiene registro (propiedad + negocio). Ellos son:

- 1) **Empleados**
- 2) **Dueños administradores o Accionistas estratégicos**
- 3) **Accionistas financieros**

La idea es que con los participantes vayan encontrando los intereses que tienen estos grupos. Se les pregunta y luego se genera el rescate y conclusión. Sabiendo que las conclusiones son generalizaciones, podemos rescatar algunas ideas rectoras:

- 4) **Intereses de los Empleados:**
 - Ganar dinero
 - Seguridad
 - Progreso (estas personas son las que empujan el crecimiento de la empresa)
- 5) **Intereses del Dueño Administrador:**
 - Crecer y después ganar dinero
- 6) **Intereses de los Accionistas Financieros:**
 - Renta y seguridad por el capital invertido.

- Crecimiento (ocurre lo mismo que con el empleado, podrían existir accionistas financieros que estén dispuestos a postergar la renta en pos del crecimiento, pero no es lo más frecuente)

Los intereses de este grupo pasan por tener una renta superior a la que obtendrían en esquemas de bajo riesgo por el dinero invertido. Al invertir en un proyecto empresarial asumen más riesgo y, por lo tanto, esperan una renta mayor.

En general este grupo de interés no está presente en las EADs, pero quienes cumplen de alguna manera el rol de requerir renta, en tensión con la reinversión, son los cónyuges. Frases típicas fácilmente reconocidas por los DA son: “Compremos un departamento”; “Vamos cambiar el auto”; “Basta de reinvertir en la empresa”, por ejemplo.

Los intereses de estos 3 grupos son bastantes sinérgicos y giran en torno a “crecer y ganar dinero”.

Por lo general, el Dueño Administrador primero quiere crecer y después ganar dinero, mientras que los otros dos grupos quieren “sacar” dinero; los empleados recibiendo aumento de salario y los accionistas financieros queriendo la renta por el capital invertido.

En la medida que estos intereses diferentes sean conocidos y se puedan gestionar, esta tensión resulta sana, conducente y productiva para el sistema, ya que le recuerda al DA que su negocio, además de crecer, debe rendir. Y debe rendir en dividendos para el caso de los accionistas financieros, y en remuneraciones competitivas para los empleados. En esta dinámica sinérgica, que esto no ocurra también puede resentir el crecimiento de la empresa.

A veces, enfocado y enamorado de su proyecto, el DA pierde de vista este punto no menor. En este sentido, una conducta muy frecuente del DA en la etapa fundacional de la empresa es retirar lo menos posible (lo estrictamente necesario) y reinvertir todo lo demás.

En este tipo de sistemas es poco frecuente que exista la figura de Accionista Financiero puro, ya que, si invierten dinero en el negocio, quieren participar de las decisiones; no suelen mantenerse al margen. En general, quienes suelen cumplir de alguna manera este rol, requiriendo renta en tensión con la reinversión, son los cónyuges al proponer/querer invertir por fuera de la empresa (compra de un inmueble, cambio de auto, etc).

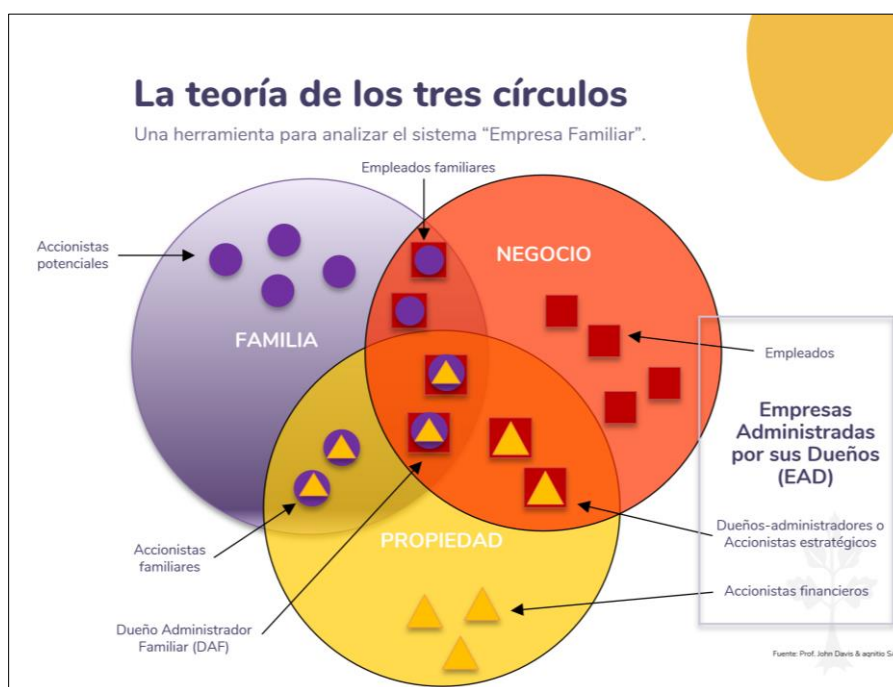
¿Cómo vive el DA estos pedidos? En línea con lo que veníamos planteando, lo suelen vivir como una tensión, como un obstáculo para el crecimiento, porque siente que ponen en riesgo su empresa.

Cabe destacar que este tema tiene dos aristas. Por un lado, la importancia de conocer, darle atención y gestionar los intereses de otros grupos de actores involucrados en el sistema; y por el otro, funciona como mecanismo de versificación de riesgos, “colocando los huevos en distintas canastas”. De este modo, empresas que reinvierten la totalidad de sus resultados constantemente y toman riesgo con todo el patrimonio, son más proclives a quebrar ante alguna situación adversa considerable. Contar

con una política de distribución de dividendos, así como diversificar el patrimonio, son elementos que favorecen a afrontar situaciones de crisis.

Hasta aquí tenemos los intereses más comunes y representativos de los 3 grupos que conforman una Empresa Administrada por su Dueño. Ahora bien, cuando integramos a la familia al sistema, surgen nuevos grupos de interés, a saber:

- 4) **Accionistas Potenciales**
- 5) **Empleados Familiares**
- 6) **Accionistas Familiares**
- 7) **Dueño Administrador Familiar**

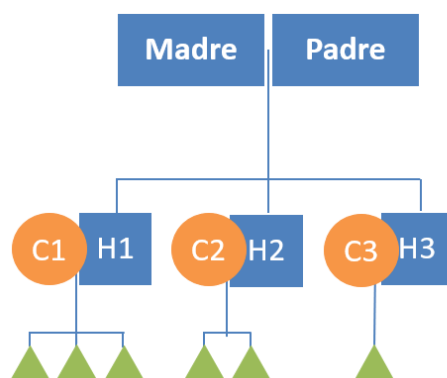


4) Intereses de Accionistas Potenciales:

El Accionista Potencial es un miembro de la familia que, por derecho sucesorio o por voluntad de sus progenitores, puede acceder a la tenencia de acciones. En el plano sucesorio ese derecho está dado por ser hijo de quien detenta la propiedad o porque por testamento se le otorgó a alguien ese derecho.

Dentro de este universo también entran los cónyuges de los hijos del dueño. Ellos son accionistas potenciales, aunque no sean tan próximos. Es así que de los bienes que un hijo del Dueño Administrador hereda de su progenitor/a, el cónyuge de ese hijo heredará como si fuese un hijo más de esa unión.

Hay una tendencia en las empresas familiares a excluir a los familiares políticos; sin embargo, tienen derechos legítimos. Y más allá de lo formal-legal, ellos ejercen una influencia significativa en la cultura familiar de la cual es importante ser consciente.



En este esquema, llamado genograma, vemos a la familia de origen (padres e hijos) con su cultura propia. A medida que los cónyuges se integran a la familia, empiezan a desarrollarse otras culturas y es desafío ir integrándolas a la cultural troncal; si se las segrega, se generarán resentimientos que tarde o temprano devendrán en tensiones o conflictos. Excluir a los cónyuges es no entender la influencia significativa que éstos ejercen.

La clave es desarrollar una cultura común e integradora.

¿Desde cuándo se es accionista potencial?

En el caso de los hijos del dueño, desde que nacen hasta que reciben las acciones, ya sea porque hay una cesión/donación o porque muere el progenitor.

En el caso de los cónyuges, desde que se casan. Y si se divorcian, hasta ese momento.

Puede ocurrir que los intereses de los accionistas potenciales no estén relacionados con los intereses de la empresa, que sean muy variados y cambiantes según las edades y circunstancias personales, y distintos a los intereses propios de los accionistas, por ejemplo. Cuando esto sucede, es común que los mismos sean desestimados o desvalorizados por no tener relación con la EF, no legitimando así la elección de otros caminos. Esta situación provoca en el accionista potencial una gran resistencia a todo lo vinculado con la empresa.

Por lo tanto, es importante reconocer el derecho de tener intereses no relacionados con la empresa y validarlos, decimos “legitimar sus intereses diversos”.

Por otro lado, también es importante que se generen condiciones para que la EF no sea un motivo de resistencia para el accionista potencial, sino que convoque y estén los canales establecidos para acercarse. Es frecuente ver que el DA quiera imponer a sus hijos que se interesen por la empresa, sea categórico con los hijos que tienen otros intereses, y lo viva con mucha frustración.

5) Intereses de Empleados Familiares:

Los empleados familiares son los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Los intereses de este grupo debieran ser los mismos que los de un empleado no familiar: cobrar un sueldo acorde a su trabajo, mantener el empleo y, eventualmente, desarrollarse profesional y económicamente.

Si analizamos lo que ocurre en ocasiones en empresas familiares, en el abanico de situaciones posibles encontramos en los dos extremos: el **empleado familiar altruista** que “se pone la camiseta”, que no exige remuneración acorde a su nivel de compromiso y responsabilidad con el trabajo, y se “sacrifica” por la empresa dando todo para que la misma crezca, al estilo dueño administrador. En el otro extremo, encontramos al **empleado familiar “cómodo”**, el que quiere ganar dinero sin demasiado esfuerzo y busca estar tranquilo porque, en definitiva, en algún momento la empresa será suya. La existencia de algunos de estos prototipos, así como la convivencia de ambos en la empresa, será fuente de tensiones y conflictos.

Una confusión que puede surgir en los empleados familiares, es creer que, porque son familiares, son propietarios. Pero lo serán únicamente cuando tengan acciones. Esta confusión radica en el potencial acceso a la propiedad y en reminiscencias del modelo Dueño-Administrador, muy influyentes, por cierto.

En general, puestos a elegir, los Dueños Administradores e incluso miembros de su familia, prefieren el altruista al cómodo, producto de aquellas reminiscencias del modelo mental que dio origen al emprendimiento. Sin embargo, en ese preciso instante estarán enterrando una semilla de conflicto que brotará 20 o 30 años más tarde, cuando en ausencia de la generación anterior, el empleado altruista pida una compensación por todo el esfuerzo “desinteresado” que puso en la empresa, y quiera cobrar todo lo que no ganó.

Para evitar estas situaciones, es importante que los empleados familiares cobren por sus tareas como cualquier empleado no familiar; deben tener una remuneración acorde a su función. El día que asuma su condición de socio, se planteará su situación de otra manera, pero mientras sea empleado debiera comportarse como tal y recibir el mismo tratamiento que un empleado no familiar.

6) Intereses de Accionistas Familiares:

Los accionistas familiares son los miembros de la familia que tienen acciones y, por lo tanto, son propietarios de parte del capital de la empresa.

Desde el punto de vista objetivo **no debieran existir diferencias entre un accionista familiar y uno que no lo sea. Ambos son accionistas y, por ende, tienen los mismos derechos y obligaciones.**

Sin embargo, el modelo mental que subyace es que es más legítimo el interés de ganar dinero del accionista financiero (que no es familia) que el del accionista familiar. Hay un supuesto que opera allí

que alude a que el miembro de la familia no tiene derecho a cobrar dividendos, ya que las acciones son heredadas y no hay derecho a recibir fruto de ellas. Este pensamiento, que no legitima el derecho del accionista familiar, será fuente de conflicto en el sistema.

El modelo mental del dueño administrador concibe que aquel familiar que no trabaja en la empresa, no es parte del sistema y, por lo tanto, tampoco tiene derechos. Este concepto hay que trabajarlo con los participantes porque muchas veces lo tienen incorporado.

Concluiremos que un accionista familiar tiene los mismos derechos y deberes que un accionista financiero. Si no retira el capital, implica que lo está Invirtiendo.

¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los accionistas?

Derechos:

- A participar de las Asambleas de Accionistas
- A la información
- Al dividendo
- A votar

Deberes:

- Aportar capital
- Soportar las pérdidas

7) Intereses del Dueño Administrador Familiar (DAF)

El DAF comprende a las personas que reúnen las 3 condiciones: la de tener propiedad, trabajar en la empresa y ser parte de la familia.

En el marco de la dificultad que plantea el modelo Dueño-Administrador para diferenciar los ámbitos de decisión en el día a día de la organización, una confusión en la que se suele incurrir es pensar que, por ser miembro de la familia, trabajar en la empresa y tener acciones, se tiene derecho a la toma de decisiones del negocio. Esto no necesariamente es así. **Los tres círculos no muestran jerarquías, sino composición del sistema.**

Es decir, si la posición que ocupa en la organización implica la toma de decisiones, entonces tomará aquellas relativas a su nivel jerárquico (Supervisor, Gerente, Director, etc). Pero es menester aclarar que no todos los actores que forman parte de este grupo de interés (familiar que trabaje y tenga acciones), tomará decisiones relativas a la operatoria del negocio, es decir, formará parte del Directorio. Para que esto ocurra será necesario contar con la cantidad de votos requerida.

Con respecto a sus intereses, cuando el dueño administrador toma conciencia de que su empresa es una empresa familiar, su interés evoluciona e incorpora la armonía entre el mundo familia y el mundo empresa.

Este análisis nos lleva a pensar lo importante que es gestionar a la familia empresaria, además de la gestión del negocio en sí mismo.

Son ámbitos diferentes pero vinculados entre sí. Diferentes porque se requieren de habilidades y competencias distintas para su manejo: el negocio requiere de idóneos en lo propio del mundo empresarial del que se trate (no necesariamente deben ser de la familia); y la familia requiere del análisis de los vínculos, la comunicación, la construcción de una cultura común y la definición de acuerdos en este entorno.

Si no se asume cómo la familia influye, directa o indirectamente, en el negocio, es probable que se dificulte la continuidad armónica de la empresa y se generen conflictos que pongan en riesgo el negocio y lleven al deterioro de vínculos familiares.

Todos los intereses evolucionan con el paso del tiempo y las circunstancias de la vida, por eso es necesario revisarlos frecuentemente.
