

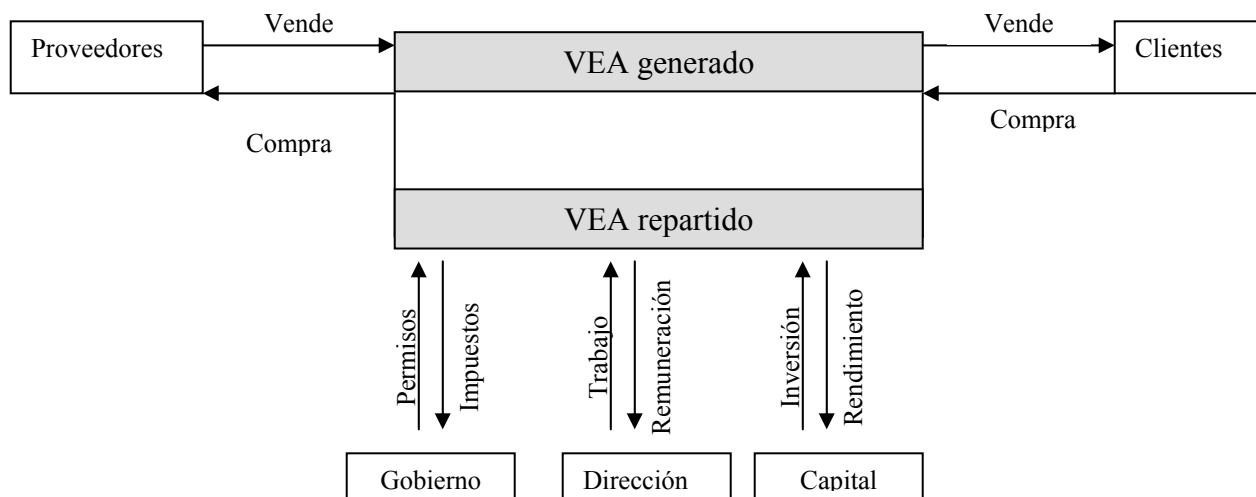
CONFUSIÓN DE LOS FLUJOS ECONÓMICOS EN LA EMPRESA FAMILIAR LA SEGUNDA TRAMPA FAMILIAR

Gonzalo Gómez B. Ph.D. (IESE)
Profesor Titular del INALDE
Especialista en empresa familiar

María Piedad López V
Asistente de investigación
Área empresa familiar - INALDE

En nuestro artículo anterior, nos concentramos en definir las ventajas competitivas que tienen las EFs frente a las que no lo son, explicando como las llamadas *trampas familiares* pueden llegar a disminuir e incluso desaparecer dichas ventajas en detrimento de la continuidad de la EF. Para cumplir dicho fin, se dio inicio con la explicación de la primera de las siete trampas familiares: “*Confusión entre el derecho de propiedad y la capacidad de dirigir una organización*”, adquiriendo el compromiso de presentar en nuestro próximos artículos las siguientes trampas.

Por lo tanto, el objetivo de este artículo es presentar la segunda trampa familiar: “*Confusión de los flujos económicos en la empresa familiar*”, que usualmente se manifiesta cuando la empresa familiar no cumple con las reglas del mercado para generar y repartir adecuadamente el valor económico agregado (VEA), el cual da lugar a los siguientes flujos económicos:



Fuente: Gallo, Miguel Ángel. Empresa Familiar: Trampas y Fortalezas.1993

A continuación se explican cada uno de los flujos económicos:

1)Remuneración a los miembros y directivos de la empresa

En la empresa familiar las retribuciones económicas deben realizarse a valor de mercado, sin embargo en algunas de ellas, el trabajo de los miembros familiares no se retribuye como debe ser, con la promesa de que esa empresa será “suya” en un futuro.

Esta situación genera problemas de motivación y desconfianza ante el resto de los empleados, porque no se valora al miembro familiar como debe ser, como cualquier otro profesional. Cuando se presenta lo contrario y se remunera al miembro familiar con una cantidad superior al valor del mercado, también se genera una desconfianza externa entre los que trabajan en la empresa y sus accionistas.

Los miembros de la familia que trabajen en la empresa deberán recibir salarios acordes al mercado, y por ningún motivo una retribución inferior o superior a la que recibiría en el mismo cargo y con iguales resultados, un trabajador no miembro de la familia. Este ingreso deberá ser independiente del recibido por concepto de dividendos como participación de la propiedad.

En cuanto a la remuneración de los directivos, en muchas ocasiones, la empresa familiar cae en el error de compensar a los directivos familiares con el goce y disfrute de autos, vivienda, dietas o viajes en primera clase, lo que en muchas ocasiones es un dividendo encubierto.

Respecto al sistema de remuneración para los principales cargos directivos, se recomienda contemplar una porción fija y una variable. La premisa fundamental que hay detrás de este sistema es que las personas de mayores responsabilidades, tienen mayor impacto en los resultados de la empresa. Por lo tanto, el sistema de remuneración variable busca que estos directivos se esfuercen un poco más en la consecución de los resultados de la empresa, de la siguiente manera:

Miembros del Directorio	Pago por sesión + variable por resultado
Presidente del Holding	Salario fijo a valor de mercado + remuneración variable que representa el 40% del salario total.
Directores de las empresas filiales	Salario fijo a valor de mercado + remuneración variable que representa el 30% del salario total.
Gerentes de unidades de negocios	Salario fijo a valor de mercado + remuneración variable que representa el 20% del salario total.

2) Rendimiento e Inversión del capital de la empresa: Una situación similar a la remuneración ocurre en el reparto de los dividendos de la empresa a los accionistas, cuando no son acordes con los resultados del ejercicio. Si la política de dividendos, reinversión y ampliación de capital no está acorde con el comportamiento de la empresa, ésta puede capitalizarse o descapitalizarse inadecuadamente, ocasionando la separación de sus accionistas. (Gallo, M. 1993)

Es bastante común que una empresa familiar remunere a sus miembros familiares por encima del valor de mercado y distribuya a sus accionistas dividendos inferiores a éste, lo cual trae como consecuencias: a) La intención del accionista de ocupar un cargo directivo dentro de la empresa con el objetivo de alcanzar una mayor remuneración; y b) La venta de estas acciones, ya sea a los mismos miembros de la familia o a la competencia.

3) Relación Estado-Empresa: Algunas empresas familiares no pagan sus impuestos reales al Estado, estableciendo una doble contabilidad. Este hecho usualmente es conocido por algunos empleados de la empresa, que en el momento en que se presenten diferencias entre éstos y la familia, suele ser utilizado como mecanismo de “chantaje”, colocando en peligro la unidad familiar, la seguridad y la misma empresa, dependiendo de la gravedad del asunto.

El justificar estas prácticas con la idea : “Los políticos no hacen buen uso del dinero de los impuestos, salvo para su propio beneficio”, no es muy adecuado para excusar nuestros actos; por el contrario suele generar una pérdida de valores dentro de la misma empresa, cayendo en un círculo vicioso de justificaciones: “Si mi jefe engaña, yo también puedo engañar”. Por lo tanto, no es inusual encontrar muchos empresarios familiares que, aunque son chantajeados y muchas veces robados por sus empleados, no emprenden ningún tipo de acción legal en contra.

Es indispensable que los mismos miembros familiares se concienticen de la importancia del buen ejemplo que puedan transmitir a sus empleados y de los valores sobre los cuales se basa el trabajo diario dentro de la empresa familiar.

4) Venta y compra a los proveedores y clientes de la empresa: Situaciones similares a la remuneración de miembros familiares pueden presentarse cuando uno de ellos se convierte en cliente o proveedor de la empresa, afectando su política comercial. Al entrar en juego los lazos afectivos, se impide que la empresa le ofrezca, a este miembro familiar, un trato igual al que se le brinda a proveedores y clientes externos, lo cual dificulta que se le compre o se le venda, al valor de mercado.

Para evitar estas situaciones, se recomienda fijar políticas comerciales con los clientes y políticas de compras con los proveedores, sean o no miembros familiares.

5) Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa.

La confusión de flujos económicos también hace referencia al tipo de activos que suelen involucrar los empresarios familiares dentro de los negocios. Por definición, los activos de un negocio son aquellos que son necesarios para poder ejercer su actividad productiva y comercial. La trampa en la que se cae usualmente es la de incluir activos de la familia dentro de la empresa como el apartamento del matrimonio, los vehículos de la familia, la

finca de recreo o la bodega no utilizada; prácticas que se prestan, usualmente, para generar problemas al interior de la familia.

Estas inadecuadas prácticas empresariales y familiares, generalmente en primera generación, no crean tantos problemas, pero una vez falta el fundador se convierten en terreno de cultivo para problemas entre la segunda y siguientes generaciones.

La mejor práctica es separar los activos no relacionados con la actividad empresarial y colocarlos en otra empresa, la cual se encargue de hacerlos producir, estableciendo claramente, dentro del Protocolo Familiar, un código de conducta de la utilización de los activos de la empresa en donde se separen aquellos que en realidad no generan valor, pero, probablemente, sí generen problemas.

A continuación presentamos una serie de preguntas que pueden orientar a la familia para reflexionar sobre la posibilidad de que esta trampa se presente dentro de su empresa:

- ¿En la empresa se ha establecido un porcentaje de dividendos acordado con la Asamblea General de Accionistas sobre las utilidades retenidas al final del año?
- ¿Se remunera el trabajo de los miembros familiares a valor de mercado?
- ¿Tiene la empresa ciertos activos utilizados por los accionistas de la empresa sin ninguna contraprestación?
- ¿Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las cuentas de su familia?
- ¿Los miembros familiares que son clientes de la empresa reciben igual trato que los clientes externos?
- ¿Los miembros familiares que son proveedores de la empresa reciben igual trato que los proveedores externos?

En nuestro próximo artículo abordaremos la tercera trampa familiar: ***Confusión de los lazos de afecto con los lazos contractuales***