

## FICHAS ©

Reflexiones para profesionales diseñadores y creativos que dirigen estudios consolidados.

### Propiedad y decisiones

La visión del estudio, la determinación de roles y su relación con una gestión efectiva

Por Fernando Del Vecchio.

Enero 2011

---

¿Existe alguna relación entre la forma como se toman decisiones en un estudio/despacho creativo y la participación en la propiedad del mismo? Si un estudio/despacho tiene dos socios y cada uno es dueño (propietario/accionista) del 50% del mismo: ¿toda decisión se toma teniendo en cuenta esa proporción? ¿Y qué pasa si la proporción es diferente, digamos, 70/30?

### La propiedad y el poder de la decisión en la balanza

Por lo general, se tiende a poner en igualdad de condiciones a la proporción de propiedad del estudio y el poder para tomar decisiones. Veamos dos ejemplos en los que se plantea esta relación:

1. Dos socios que comparten en un 50% cada uno la propiedad de un estudio, toman todas las decisiones en forma conjunta.
2. Un socio mayoritario del estudio (por ejemplo, 70% de propiedad) toma las decisiones, mientras el socio minoritario (30% de participación) se mantiene al margen de estos temas (mantiene una posición pasiva).

Si estas condiciones no generan ningún tipo de conflicto o situación problemática, no hay nada que decir al respecto.

Pero en el momento en el que alguno de los socios siente que la situación no es la mejor, en cualquiera de los casos mencionados, tenemos que identificar qué sucede (o sea, primero tenemos que identificar los síntomas y luego determinar el problema, para poder administrarlo). Ejemplos de este tipo de situaciones:

1. Dos socios comparten en un 50% cada uno la propiedad de un estudio, sin embargo uno de ellos asume un rol activo (con presentación de propuestas, con ideas para llevar adelante respecto a lo que desea que el estudio sea en el futuro), mientras que el otro, o no comparte las propuestas, o simplemente desea que todo siga como hasta el momento, vetando las iniciativas (simplemente diciendo que “no”, o postergando la decisión - que a futuro será un “no”).
2. Un socio mayoritario del estudio toma las decisiones, mientras el socio minoritario cree que esas decisiones no son las mejores, pero no tiene forma de modificar la situación debido a la creencia que la propiedad (mayoría accionaria) determina el poder para decidir.

¿Cómo se llega a determinar el porcentual de propiedad del estudio?

Habitualmente, a partir de la proporción en el aporte económico de la inversión necesaria para la puesta en marcha del mismo.

Si en algún momento existe la necesidad de realizar un aporte económico adicional (debido a que el estudio no tiene los recursos suficientes para realizar la inversión que se necesita), cada socio debe realizar un aporte en su proporción de participación. De esta manera, se mantiene la proporción (salvo que uno de los socios no pueda realizar su correspondiente aporte y - habiendo logrado consenso - cambie la proporción de propiedad como consecuencia). Un ejemplo de esta situación sería la siguiente: el estudio necesita renovar

equipos (por ejemplo, una máquina de trabajo), pero no hay dinero para realizar la compra. Ese dinero, entonces, deberá ser aportado por los socios, en su proporción de propiedad (por ejemplo, 50% cada uno). Si uno de los socios no puede realizar el aporte (y el otro realiza un aporte del 100% del dinero necesario), la proporción (participación) de propiedad cambia.

### **Propietarios (accionistas) y empleados**

Los socios de un estudio cumplen diversos roles, entre ellos, el de propietarios y empleados del estudio.

En su calidad de accionistas (propietarios del estudio), los socios distribuyen beneficios (utilidades o resultados). La proporción de propiedad del estudio incide en la distribución de resultados económicos una vez finalizado el año fiscal (si existen excedentes y voluntad de distribuirlos).

En su calidad de empleados, los socios que trabajan en el estudio cobran un sueldo, y este sueldo forma parte de los costos fijos del estudio.

Es recomendable considerar como costo fijo del estudio el sueldo que cada socio/empleado cobra, por cuestiones de orden interno. Muchas veces esto no se tiene en cuenta, y los socios terminan retirando dinero del estudio, únicamente cuando pueden (éste es un tema importante que trataré en alguna ficha posterior).

Volviendo a la división entre propietario y empleado, cabe aclarar que los socios de un estudio pueden (o no) ser empleados del mismo (si trabajan allí).

Esto puede dar origen a una situación como la siguiente: un estudio conformado por dos socios, donde uno de ellos es socio capitalista mayoritario (por ejemplo, 70% de participación) y no trabaja en el estudio (no cobra sueldo porque no es empleado, pero retira dividendos), y otro socio, minoritario (30% de participación), que trabaja en el estudio y por cuyo trabajo cobra un sueldo (es empleado).

En este caso, existen dos socios, uno trabaja en el estudio y otro no. Por ello, uno cobra un sueldo por el trabajo que realiza y el otro no. A fin de año, si distribuyen los resultados, cada uno percibe una cantidad proporcional a su porcentual de accionista (70%/30%).

Es muy posible que, ante esta situación, el socio que trabaja en el estudio tome todas las decisiones operativas (porque está presente todo el tiempo y debe resolver situaciones que no pueden esperar), mientras que en el caso de las decisiones consideradas estratégicas, llegue a un acuerdo con su socio (accionista mayoritario, no presente).

Para lograr que las decisiones tengan algún sentido de orientación, es importante haber consensado la visión del estudio: la determinación del futuro, lo que el estudio es en el futuro, para que las decisiones estén orientadas.

### **¿Qué es la visión del estudio?**

La visión es la situación a futuro del estudio. Ejemplo: aquel lugar que ocupa en el mercado, con cierto tipo de clientes, habiendo obtenido determinados resultados. Es la visualización de un estado futuro deseado, que debe ser conversado y consensado por los socios.

Una dificultad común es la diferencia entre las visiones (deseos) personales de los socios y la visión del estudio. Cada uno de los socios puede tener proyectos personales diferentes, y eso es muy bueno, pero en el caso del estudio, la visión debe coincidir (o tener puntos en común, ya que es difícil que ambos socios deseen exactamente lo mismo). De ello depende la determinación de las metas a futuro, de los objetivos a obtener y, en consecuencia, de las decisiones que cada uno de ellos tomará, en función de ese estado futuro (el lugar al cual nos dirigimos).

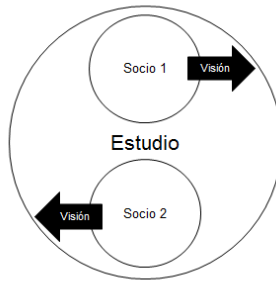


Figura 1: visiones personales de los socios de un estudio (en negro), sin una determinación de la visión del estudio

Aquí, nuevamente, surge la importancia de la definición de roles, ya que - habiendo tantas actividades por realizar - se hace necesario el conocimiento específico sobre ciertos temas en manos de una sola persona, para llevar adelante las decisiones sobre ese tipo de cuestiones.

El haber definido y consensado la visión del estudio (su estado futuro deseado), permite a cada uno de los socios (independientemente de su participación en la propiedad del estudio), tomar las decisiones más adecuadas sobre los temas de su responsabilidad (de acuerdo a su rol).

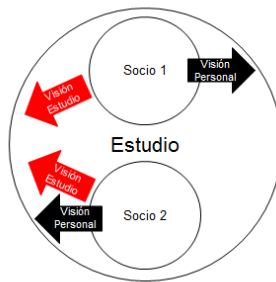


Figura 2: exploración de la visión del estudio (en rojo), en forma independiente a la visión personal de cada uno de los socios (en negro)

Resumiendo, los temas a tratar son los siguientes: determinación de lo que queremos que el estudio sea en un momento del futuro (puede ser, por ejemplo, a fin del año próximo); definición de roles funcionales para la toma de decisiones orientadas por las metas y objetivos planteados en el estado futuro deseado.

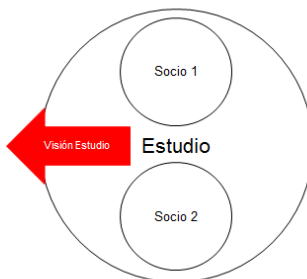


Figura 3: visión del estudio (rojo)

Esto debe ser llevado adelante en una situación de continua conversación entre socios, para que cada uno sepa la forma como el estudio se desempeña, a partir de las decisiones de cada uno de ellos.

Esto, en definitiva, no tiene relación con la participación o porcentual de propiedad del estudio.

