

## ITALPLASTIC

### ¿CUÁNDO DESPLAZAR AL FUNDADOR DE UNA EMPRESA FAMILIAR?

*Italplastic, C.A. fue fundada en los años setenta por Antonio Pietri, inmigrante italiano que había adquirido experiencia en la industria del plástico, y un socio y amigo. A comienzos de 2003, Antonio designó a su único hijo varón, Alessandro, como gerente general y pasó a ocupar la presidencia de la junta directiva, en la cual participaban sus dos hijas. Alessandro trató de introducir algunos cambios importantes, pero enfrentó la oposición de su padre.*

PATRICIA MONTEFERRANTE Y RAMÓN PIÑANGO

Antonio Pietri tenía 24 años cuando emigró de Italia a Venezuela en 1955. Con base en los conocimientos que había adquirido en la escuela técnica de su país natal logró obtener empleo en una importante industria de plástico: Poliven. Al poco tiempo se casó y de esa unión nacieron tres hijos: María Giovanna (1962), Alessandro (1964) y Gabriella (1967).

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Italplastic: ¿cuándo desplazar al fundador de una empresa familiar?» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Su seriedad, tenacidad y olfato para los negocios hicieron que Antonio Pietri se destacara en el mundo del plástico; especialmente, en la inyección de resinas termoplásticas (un proceso discontinuo por cargas, mediante el cual una resina fundida es forzada a entrar en un molde y, al extraerse, mantiene la forma de la cavidad, lo cual permite fabricar múltiples productos). Antonio escaló posiciones en Poliven, pero acariciaba un sueño: independizarse, tener su propio negocio. En 1972, decidió trabajar por cuenta propia y fundar Italplastic, C.A., empresa dedicada a la producción y la venta de artículos plásticos para el hogar.

Al comienzo Antonio lo hacía todo: compraba la materia prima, la procesaba y comercializaba los productos. Al cabo de un año, su gran amigo Alberto Petrarca se incorporó a la empresa con un quince por ciento de participación accionaria. Juntos forjaron un negocio muy próspero. En los años siguientes, la empresa creció e incorporó numerosos técnicos y obreros e incluso estableció algunos procesos administrativos.

En 2000 Italplastic lideraba el mercado nacional y realizaba pequeñas exportaciones a Colombia y República Dominicana. Contaba con máquinas de inyección de plástico de última tecnología, una fuerza laboral de 280

trabajadores y facturaba casi 7.000 millones de bolívares. Comercializaba unos 250 artículos de hogar, jardín y ferretería.

#### La familia y el negocio

La hija mayor de Antonio, María Giovanna, se graduó de ingeniero de materiales e ingresó a Italplastic en 1994. Se convirtió en la asistente de Juan Garcés (gerente de Administración), quien había acompañado a Antonio casi desde los inicios de la empresa. Alessandro se incorporó en 1995, como asistente a la Presidencia. Antonio había comentado en la familia y en la empresa que, en algún momento, Alessandro se haría cargo del negocio; por eso, desde pequeño lo llevaba a las ferias internacionales de plástico y lo hacía participar en las reuniones de la asociación gremial. En palabras de Alessandro, este proceder del padre hizo que «se me despertara un gran interés por el negocio y cuando me gradué de ingeniero decidí formarme como gerente». Cursó la maestría en Administración de Empresas del IESA.

En febrero de 2003 Alessandro tuvo un enfrentamiento con su papá: «Ya mi papá tenía más de setenta años. Por muy fundador y trabajador que fuera, no veía ciertas cosas. No le prestaba atención a las nuevas maquinarias que aparecían en la industria,

hasta que se daba cuenta de que algún competidor las había adquirido. Ni qué decir del manejo de la plata. Perdíamos buenas oportunidades porque no le interesaba ver lo que ofrecía la banca ni estaba pendiente de lo que ocurría con el bolívar. Y si yo decía algo estallaba. Pero hablé: le propuse algunos cambios en la organización. Aceptó, re-funfuñando, pero aceptó».

Ese año, Antonio nombró a su hijo Alessandro gerente general. Antonio siguió como presidente de la junta directiva. El cargo de Alberto Petrarca fue eliminado con su consentimiento, y sus funciones quedaron limitadas a la junta directiva. Para algunos miembros de la familia y empleados de la empresa, todos estos cambios no eran más que «un gran teatro», como dijo Gabriella, quien agregó: «Antes las decisiones las tomaban el fundador y su socio almorzando lasaña los domingos; después del gran cambio hacían lo mismo pero en el salón de la junta». Remató comentando: «Es comprensible. Siempre han trabajado juntos, levantaron una empresa exitosa. Se sienten como hermanos. Que le dieran más poder a Alessandro era aceptable sólo en el papel. A mí no me extrañó lo que pasó».

Cuando Antonio decidió designar a Alessandro como gerente general, también anunció la repartición de sus acciones. Él quedaría con un 25 por ciento y cada uno de sus hijos con veinte por ciento. Otro cambio fue el traslado de María Giovanna del área administrativa a la operativa. Para ella, esto no sólo implicó dedicarse a lo que más le interesaba, sino también evitar problemas con Juan Garcés: «Juan tenía una visión tradicional del negocio. Se oponía a casi cualquier cosa que fuera nueva. No se atrevía a contradecir una simple opinión de papá. Para colmo, papá lo invitaba a participar en las reuniones de la junta. Juan actuaba como si su misión fuese proteger el patrimonio de Antonio Pietri, de quien estaba eternamente agradecido porque le dio trabajo cuando llegó a Venezuela».

Desde 2004, María Giovanna ocupó la Gerencia de Operaciones, luego de la salida tempestuosa de Régulo Pérez. Pérez había tenido una fuerte disputa con Juan Garcés, quien, con el argumento del gasto innecesario, se opuso a un proyecto de ampliación de la planta. Antonio Pietri y Petrarca apoyaron la posición de Garcés.

La hija menor, Gabriella, estudió arquitectura en España y se quedó allá por un tiempo. En 2004 volvió a Venezuela y se incorporó a las reuniones de junta directiva, haciendo uso de su derecho como accionista. Un año después solicitó apoyo financiero a Antonio para montar una franquicia en el área de alimentos (la inversión requerida era de aproximadamente 500.000 dólares). Gabriella afirmó: «Yo soy Pietri, pero también

me gusta mi independencia, dirigir mis cosas. Prefiero ser mi propio jefe. Por supuesto que quiero estar al tanto del negocio de papá. Por eso no me pierdo ninguna reunión de

### **Alessandro buscaba expandir la empresa. En junio de 2005, llevó a la junta directiva el proyecto de adquirir, mediante un préstamo de 10.000 millones de bolívares, una fábrica de plásticos que permitiría la ampliación de la línea de producción e iniciar una política de exportaciones**

la junta. De Italplastic hemos vivido todos. Pero cuando regresé a Venezuela sentí que quería tener mi propio negocio».

En las reuniones de la junta directiva participaban Antonio Pietri (presidente), Alberto Petrarca, Alessandro Pietri, María Giovanna Pietri, Gabriella Pietri y Pedro Luzón Vásquez, asesor legal, quien fungía como secretario de la junta. Antonio Pietri invitaba regularmente a Juan Garcés a las reuniones.

#### **La gerencia de Alessandro**

La gestión de Alessandro Pietri era considerada muy exitosa por todos. Los números así lo demostraban. Sin embargo, él mismo opinaba: «Me pudo haber ido mejor. Esto ha sido una lucha constante con la junta: que si “así no se hace”, que “para qué meter gente nueva”. No es fácil cambiar las cosas. Papá siente que la empresa la maneja él. En la junta opina y en la casa me regaña por lo mismo. Mi estrategia ha sido la paciencia, aunque eso no me lo enseñaron cuando estudié gerencia. Sin paciencia no hubiera podido manejar la junta».

Alessandro buscaba expandir la empresa. En junio de 2005, llevó a la junta directiva el proyecto de adquirir una fábrica de plásticos que tenía problemas financieros. La inversión era de unos 10.000 millones de bolívares. Juan Carlos Sánchez, analista de costos adscrito a la Gerencia de Administración, demostró que la inversión era viable mediante financiamiento con algunos bancos. La adquisición de la empresa permitiría no sólo la ampliación de la línea de producción, sino también entrar en serio en las exportaciones. Alessandro recuerda la respuesta de Antonio: «Papá fue tajante: “Italplastic nunca se endeuda, no nos vendemos a nadie”. Petrarca y Garcés lo apoyaron. Nadie se atrevió a contradecirlo. A los números no les prestaron ninguna atención. Yo quedé como un tonto».

Además, agregó Alessandro: «En esa reunión también se planteó financiar con 500.000 dólares un negocio de Gabriella. María Giovanna y yo pedimos más información. Gabriella hizo su tarea y preparó algunas cifras. En la reunión siguiente el punto se aprobó, sin revisar los números ni discutir nada. Traté de hablar, pero decidí callarme para no pelear otra vez con papá».

En la misma ocasión se trataron dos asuntos de los cuales se había hablado informalmente. Uno era el deseo de Petrarca de irse a vivir en el exterior. No había decidido

qué hacer con sus acciones de Italplastic. El otro fue que Garcés pensaba jubilarse pronto y deseaba dejar en el cargo a su hijo Juan Luis Garcés, en lo cual contaba con el apoyo de Antonio y Petrarca.

Dos semanas más tarde Rogelio Irazábal, gerente de Recursos Humanos y amigo de Alessandro, recibió la visita de Juan Garcés quien le entregó una comunicación de Antonio Pietri, en la cual le exigía el despido inmediato de Juan Carlos Sánchez. Irazábal comentó: «Sánchez es un profesional de primera. Cuando concluyó la maestría de Administración de Empresas del IESA se incorporó a Italplastic como analista de costos. Al principio se ocupaba de asuntos rutinarios: reunir datos de precios de los productos y calcular índices de productividad y costos. Para hacer su trabajo más interesante y útil para la empresa introdujo sistemas de valoración y cálculos más complejos. Sin embargo, a eso Garcés no le daba importancia. Yo no entendía. Ahora me doy cuenta de que Garcés ya tenía en mente dejarle el cargo a su hijo».

Por su parte, Sánchez explicó: «Poco a poco me fui dando cuenta de cómo era la cosa. Mi jefe y la mayoría de mis compañeros vivían amarrados al pasado. Para casi cualquier cosa que sonara a nuevo, le salían a uno con el bendito “siempre se ha hecho así”. Por eso me despidieron, aunque tuviera el apoyo de Alessandro».

Garcés tenía su propia versión: «A Juan Carlos hubo que despedirlo porque no se integraba al grupo. Muy inteligente y trabajador, pero muy por su lado, solo. Salía a la hora en punto y no participaba en las reuniones de trabajo; ni siquiera cuando nos reuníamos en la tasca cerca de la oficina, los viernes en la tarde. Cuando decía algo era para criticar cómo hacemos las cosas aquí. Nunca cambió. Era como si nos despreciaba porque sabía más que nosotros. Mucha computadora para hacer lo mismo de siempre. Alessandro lo apoyó... demasiado, tal vez. Tuve que hablar con el viejo para que pusiera las cosas en su lugar».

Cuando Irazábal se enteró de que Garcés y Antonio iban a despedir a Juan Carlos, le dijo a Garcés que era necesario hablar con Alessandro. Irazábal recuerda: «Nunca había visto una discusión tan fuerte

entre Alessandro y su papá. Alessandro no podía ocultar su molestia, porque fue Juan Carlos Sánchez quien hizo los cálculos para comprar la empresa que permitiría expandir el negocio».

Cuando Sánchez se enteró de que lo iban a despedir fue a hablar con Alessandro y le dijo que entendía la decisión: «No me

dijo nada abiertamente. Yo sabía que a Alessandro le atraía comprar las acciones. Pero sospechaba que también a papá le interesaba comprarlas. No sabemos cómo, pero papá sospechó que Alessandro quería comprar y le molestó que no le hubiera dicho nada. Dejó de hablarle por unos días. Ocurrió algo que nos sorprendió a todos.

### Antonio sospechó que su hijo Alessandro tenía interés en adquirir el paquete accionario de Alberto Petrarca, el otro socio de Italtlastic. Receloso, dejó de hablarle por unos días. Después ocurriría algo que nos sorprendería a todos

extrañó. Yo te había dicho que veía a Garcés muy defensivo, que me trataba como si yo estuviera bregando su puesto. Se estaba vengando. Acuérdate que cuando me llamaste para que viniera a trabajar a la empresa, me dijiste que más adelante yo debía sustituir a Garcés».

Reflexionando sobre estos hechos, Alessandro comentó: «Lo que todavía me suena en los oídos es que Juan Carlos me advirtió que iba a ser muy difícil cambiar las cosas en la empresa. Tuvo razón. La verdad es que la salida de Juan Carlos fue un golpe que me hizo pensar mucho. Por primera vez comencé a darme cuenta de que tenía que pensar y actuar con más fuerza. Por supuesto, tratando de no molestar al viejo, lo cual era difícil».

Después del despido de Juan Carlos, Alessandro no trajo nuevos profesionales a la empresa para desempeñar cargos de importancia. «Preferí esperar», fueron sus palabras. El año siguiente hubo ascensos de personas que tenían varios años trabajando en Italtlastic; todas, excepto una, habían sido incorporadas por su papá.

En septiembre de 2005 Garcés anunció sus planes con claridad: en diciembre se jubilaría. Es más, le propuso a Antonio que nombrara a Luis José Garcés, su hijo, para reemplazarlo. Según Alessandro: «A papá le gustó mucho la idea, porque los reales los manejaría alguien de confianza. Para él bastaba que fuera hijo de Garcés para que fuera de confianza. A mí no, porque creía que había que buscar a una persona con mayor experiencia para sistematizar la contabilidad y las finanzas. Con Luis José íbamos a seguir en la misma. El mismo Juan Garcés dijo que él se encargaría de entrenar a su hijo. Decidí no ceder. Papá no entendía. Además, estaba feliz porque Garcés podía quedar en la junta como director externo. De confianza sería, pero de «externo» no tenía nada».

Tres semanas después del anuncio de Garcés, Petrarca sufrió un infarto, por lo que adelantó la decisión de irse al exterior. Con el viaje anunció también la decisión de vender sus acciones de Italtlastic. Al respecto, María Giovanna recordó: «Nadie

Papá dijo que las compraría y las repartiría entre él, sus hijos y Garcés por partes iguales. No entendíamos que tratara a Garcés como si fuese de la familia. No pudimos hacer nada. Eran ya muchas cosas juntas. Necesitábamos ayuda».

Alessandro recuerda: «Me sentía amarrado. Pensé que, para traer aire fresco, tal vez valía la pena contratar un consultor. Se me ocurrió recurrir a uno de mis profesores del IESA. Lo comenté con María Giovanna y Gabriella, y me apoyaron. Íbamos a pagar la asesoría entre los tres hijos, pero no nos atrevimos, pensando que papá nos podía malinterpretar. Decidimos plantear la consultoría como un asunto de estrategia».

#### El consultor

El profesor fue contratado para realizar la consultoría. Gabriella la explicó de esta manera: «Teníamos problemas serios en el manejo de la empresa. Los roces de Alessandro con papá eran cada vez más frecuentes. Había que hacer algo. Papá no iba a aceptar un asesor que viniera a hablar de la familia y de cosas que él consideraba muy personales. Lo del profesor se planteó para pensar en serio en la exportación. La idea fue acep-

tada; aunque sin mucho entusiasmo. No entendían para qué había que gastar en eso. Les parecía que ellos mismos podían hacer el trabajo».

El consultor envió el informe con recomendaciones acerca del financiamiento y la conveniencia de hacer alianzas con empresas en los países donde se pensaba exportar. También mencionó algunos asuntos relacionados con la reorganización de la empresa. María Giovanna recordó: «Papá pidió que se postergara el asunto para más adelante. Luego papá se fue de vacaciones a Italia por dos meses y tuvimos que esperar. Cuando regresó me dijo que nadie lo iba a convencer de que había que endeudarse para meternos en un asunto de mucho riesgo del cual no sabíamos nada. Amenazó con retirarse de todo y hasta con vender el negocio. No era fácil; después de todo, Italtlastic era su vida».

La situación se tornaba difícil para Alessandro. Estaba muy claro que «el problema no era de simple estrategia», sino de quién dirigía la empresa. Su mamá le había dicho que tomara en cuenta que su papá tenía sus años, que un disgusto le podía hacer daño. Sus hermanas no querían hablar mucho del asunto.

Alessandro comenzó a pensar en posibilidades. A veces le provocaba dejar todo y buscarse un trabajo por su cuenta; contactos le sobaban. Lo frenaba que era el único hijo varón. Pero, ¿qué podía hacer? Por el camino que iba la empresa se convertiría en nada a la vuelta de pocos años. ¿Debía desplazar a su papá del gobierno de Italtlastic? ¿Si lo contrataran como consultor de una empresa en la misma situación qué recomendaría? ¿Qué debía hacer? ■

Patricia Monteferrante y Ramón Piñango  
Profesores del IESA

### Indicadores financieros de Italtlastic, C.A.

(porcentajes)

	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Índices de solvencia</i>					
Prueba de solvencia	2,64	2,00	1,89	1,70	1,60
Prueba ácida	1,45	0,95	0,99	1,02	1,00
<i>Índices de gestión</i>					
Margen bruto	30,78	26,80	30,00	33,80	39,00
Margen operativo	15	13	16	20	23
<i>Índices de solvencia</i>					
Endeudamiento patrimonial	0,30	0,25	0,50	0,65	0,66
Endeudamiento a largo plazo	0,04	0,15	0,16	0,16	0,16
<i>Índices de rentabilidad</i>					
ROA	11	3	6	13	11
ROE	21	12	15	37	35

## ¿Qué opinan los expertos?

### EMMA RAQUEL MEJÍA ARELLANO

*Terapeuta familiar y profesora de la Universidad Católica Andrés Bello*

La aplicación del «modelo contextual» (desarrollado por Ivan Böszörményi-Nagy) brinda un enfoque que amplifica y enriquece las narraciones que los integrantes de la familia hacen de sus problemas y permite al consultor formular hipótesis y construir, con la familia, una nueva visión de la situación y opciones creativas y realistas. El objetivo es superar la rigidez que mantiene atascados a los miembros de la familia y lograr que cada uno desarrolle su ciclo de vida como persona y su capacidad para elegir, sin sacrificar su autonomía por factores de poder y jerarquía familiar, legados generacionales inflexibles o lealtades rígidas e invisibles que no son saludables. Esto es aplicable a la delegación de poder y funciones que llevan implícitos una pérdida de la justicia y la equidad, y un desconocimiento del mérito tanto en la empresa como en la familia.

Los hechos presentados en el caso muestran, desde el punto de vista de la dinámica familiar, una historia de familia inmigrante italiana en la cual el padre (Pietri), pasando por muchas vicisitudes y con mucho esfuerzo y voluntad de trabajo, funda la empresa con un compatriota amigo (Petrarca), conservando Pietri amplia mayoría de acciones, y acompañados por una persona de confianza (Garcés). Ambos le deberán lealtad por darles trabajo luego de las dificultades que como inmigrantes han vivido. La empresa tiene éxito, crece, permite la formación de un patrimonio y una seguridad de vida y empleo, y ejemplifica el valor del trabajo. Se observa una estructura con claro liderazgo del padre. La madre es su aliada, tanto como Petrarca y Garcés. Estas alianzas que apoyan a Pietri en su trabajo y éxito, tan adecuadas al inicio de la empresa con los hijos de la familia pequeños, se vuel-

ven rígidas y, al cambiar las circunstancias e incorporarse los hijos a la empresa con crecientes capacidades y autonomía, crean estancamiento y ponen en peligro la empresa familiar en un plazo de cinco años.

El hijo varón es seleccionado para la sucesión. Capacitado académicamente y con el modelaje del padre, creció acompañándolo en quehaceres de la industria del plástico. Su hermana mayor, también

imposible de lograr. Las hermanas no lo apoyan realmente.

En estructuras rígidas, donde el sistema parental es autocrático y poderoso, no hay posibilidad de que ocurran procesos sanos de negociación, diálogo, uso de la verdad, trabajo en equipo. No hay confianza. Alessandro ejerce el papel del hijo «bueno», pero a la vez es el chivo expiatorio, el responsable de los errores o de que la empresa fracase o deje de prosperar. Es

### El deber del socio fundador es evitar un estilo gerencial discrecional o unilateral que pueda ser interpretado por las generaciones sucesivas como actitudes informales que, sin duda, producen malestar y conflicto

capacitada, es mujer y madre. La tercera hija, profesional, elige participar en la junta directiva, pero no está en forma alguna «obligada» a trabajar en la empresa, ni es presionada. Alessandro es nombrado gerente general, con un doble mensaje comunicacional (verbalmente era el gerente, pero conductualmente el poder lo tenía el padre), y no podía ejercer el liderazgo que le correspondía. Ante una serie de hechos injustos, e incluso el riesgo de que no sobreviviera la empresa, Alessandro busca la consultoría.

La familia Pietri refleja en la empresa la problemática familiar, y viceversa. Ambos sistemas —familia y empresa— han perdido capacidad para el cambio. El equilibrio es mantenido, dando una equivocada imagen de estabilidad y éxito, a costa de problemas en varias áreas de funcionamiento de la empresa y en relaciones familiares. Lo más grave es que Alessandro mientras más cede, más «aguanta», más «evita el conflicto», más pierde sus recursos internos y el liderazgo pequeño que se le atribuyó. El padre sigue ejerciendo todo el poder, no ha delegado realmente en su hijo. Alessandro no exige y trata de actuar sin perder la aprobación del padre: tarea

un doble vínculo imposible: «manda sin mandar», «lidera sin quitarme el liderazgo», «te preparo para que me sustituyas, te exijo, te nombro gerente general, pero no me quites mi poder y liderazgo, no seas más brillante ni eficiente que yo». No hay salida para Alessandro. Es desleal si no trabaja en la empresa y es desleal si trabaja y lo hace bien. El padre, al ver que la realidad le obliga a la verdadera sucesión, fortalece alianzas con Garcés, Petrarca y su esposa. Alessandro sigue intentando ser leal, reconoce que su padre ha dado mucho, pero no comprende por qué esa deuda de lealtad no puede saldarse haciendo las cosas eficientemente.

Alessandro tiene un buen pronóstico, si se valora más a sí mismo, si se da cuenta de sus méritos, si no permite maltrato, si entiende que vale mucho y que el mejor acto de lealtad a su padre, madre, empresa, y su mejor contribución a las generaciones venideras es atreverse a introducir cambios, sin miedo a las críticas. Pero está paralizado por el terror a perder la aprobación del padre. Si pudiese dialogar con él, sentirse merecedor del cargo de gerente general, concientizar que su posición no se debe a la caridad de su



## CONSUMO DE ALIMENTOS EN VENEZUELA

CARLOS MACHADO ALLISON

Ediciones



0212-555.42.63  
ediesas@iesa.edu.ve

¿Cuáles son las demandas alimentarias del país? ¿Qué consumen los venezolanos y qué cambios han ocurrido en sus hábitos de alimentación? ¿Cuál debe ser la oferta óptima de alimentos? ¿Cuáles son las políticas públicas que aseguran una saludable alimentación para todos? ¿Cuál es el balance apropiado entre la producción, importación y exportación? En este libro, excelentemente documentado, se describe el sistema productivo que garantizará la adecuada nutrición de los venezolanos.



papá sino que es producto de una contribución valiosa y trabajada, todo ello no sólo beneficiaría ética y emocionalmente a Alessandro, sino también la empresa y al padre, para afrontar esta nueva etapa.

Para esta familia es recomendable evaluar su dinámica, hacer «visibles» los procesos estructurales difusos y los procesos comunicacionales tácitos, hacer explícitas las lealtades y sus implicaciones para la autonomía de los miembros, explorar e intervenir en coaliciones destructivas y fortalecer la autoestima de Alessandro. Es necesario realizar sesiones familiares y con diversos consultores para restablecer confianza, comunicación, uso de la verdad y respeto. Iniciar el proceso de sucesión implica definir nuevas responsabilidades y una estructura jerárquica adecuada, trabajar para establecer el protocolo familiar y crear el consejo familiar. El objetivo es profesionalizar la empresa y diversificar su estructura en subsistemas organizacionales que respeten el liderazgo del gerente general (Alessandro) y evitar que el patrimonio de la empresa sea objeto de préstamos o beneficios a hijos que no estén trabajando y ganando mérito en la empresa.

#### JUAN ANTONIO BUSTILLO

*Consultor de empresas familiares*

Este caso es un ejemplo de lo que los consultores e investigadores suelen encontrar al acercarse a una empresa totalmente poseída por una familia, dirigida por la familia y con la perspectiva de que sea traspasada a la generación siguiente. Esta última característica no es explícita en el caso, pero la mayoría de los acontecimientos narrados hacen pensar que es un criterio central en las decisiones del fundador y del administrador Garcés. Usualmente, este criterio debe ser considerado a plazo corto o instantáneo, pues en Alessandro empieza a germinar la idea de seguir un camino diferente del de la empresa de su padre, mientras que la hermana pequeña ya lo había decidido.

La decisión de Alessandro tiene como disparador aparente la conducta paterna de rechazo a sus intentos de introducir innovaciones, percibidas por ambos como opuestas en el continuo «indispensable-innecesaria»: un conflicto generacional típico entre fundadores y descendientes. Otros disparadores son la conducta habitual paterna de autoritarismo dogmático y la intromisión de figuras cercanas al fundador, o seguidores naturales, interesados o convencidos, que pueden ser percibidos por los descendientes, y con razón, como competidores o al menos obstáculos a una conducta directiva autónoma.

Italtlastic comparte muchas características con otras empresas familiares. El hecho de haber sido fundada por un inmigrante italiano y tener una cultura tan fuerte de trabajo y de relación con familiares y socios explica muchos de los episodios y desenlaces descritos. Tanto el padre como sus hijos están entrapados en paradojas de relación, con respecto a sus promesas (implícitas y demostrativas)

### Es recomendable que Italtlastic reciba asesoría en la redacción de un protocolo que recoja aquellos principios y normas que hagan posible una convivencia familiar y empresarial sana y equilibrada, y prepare al negocio para trascender en el tiempo

y a sus perspectivas como herederos de un lugar de trabajo y riqueza en el que crecieron y soñaron (en el caso de los hijos) y de retiro y ocupación de cargos de «sombra» (en el caso del padre).

El camino de Alessandro fue más tortuoso que el de María Giovanna. Como mujer, ella no mostró apetencias ni intentos de implantar cambios. Alessandro, en cambio, muy pronto empezó a ocupar los espacios de su padre, y con cierto arrojo. Esta combinación fue intolerable para Antonio quien sintió a la empresa, su «tercera» hija, en riesgo de ser secuestrada por su hijo. El puesto de asistente a la presidencia es un cargo de naturaleza ambigua, muy difícil de concebir en sus funciones y sus límites. Se convierte en una instancia subordinada, que crea expectativas en quien lo desempeña y percepciones poco claras en los relacionados. El desempeño del cargo de gerente general y presidente por la misma persona genera lo que ocurrió posteriormente: al ocupar Alessandro la gerencia general y Antonio la presidencia no pudieron ejercer sus funciones con respeto por los límites del otro.

La contratación de su amigo Juan Carlos Sánchez para ocupar una posición «sin brillo» para un egresado del IESA, como es el de analista de costos, constituye un error táctico de Alessandro y de Juan Carlos. Seguramente, el título sin brillo fue una estrategia para no exacerbar la resistencia de Antonio a aceptar un nuevo joven «sabiondo», además de aliado de Alessandro.

No aparece en el caso algún intento de Alessandro de explicar y convencer a su padre y hermanas de las ventajas, o la necesidad, de crear estructuras y mecanismos de gobierno empresarial: una junta directiva (o su modalidad más suave: una «junta asesora» con algún miembro independiente) o un consejo de familia que facilitase en la intimidad del núcleo familiar conversar y apoyar a Antonio para lograr una verdadera sucesión.

El comportamiento de Gabriella —no trabajar en Italtlastic, pero sí «exigir» beneficios como automóvil, vivienda y un préstamo de 500.000 dólares para empezar su negocio— es frecuente en empresas de tipo familiar. Además, el hecho de no haber seguido procedimientos que diesen mayores garantías a los otros hijos, quienes nunca recibieron favores de esa magnitud, hace pensar que esta con-

ducta de no distinguir entre el patrimonio empresarial y el familiar puede hacer «engañosas» algunas cifras financieras; por ejemplo, las relativas a costos, activos y patrimonio.

El riesgo financiero a corto plazo (índices de liquidez) se fue deteriorando con el tiempo. El riesgo de insolvencia tiende a aumentar: el endeudamiento sobre el patrimonio pasa de 30 a 66 por ciento. Falta información para evaluar aspectos fundamentales de la sanidad financiera de la empresa: la capacidad para generar efectivo (EBITDA), ventas y beneficios para evaluar si está creciendo o no, y datos para evaluar si genera o no valor agregado (aunque por la rentabilidad del patrimonio es casi seguro que genera valor).

#### SERGIO PARRA

*Abogado, especialista en Derecho Tributario y profesor invitado del IESA*

Uno de los problemas más frecuentes y de mayor dificultad que se presenta en las empresas familiares es la transición del padre o socio fundador a la siguiente generación. El problema es más evidente cuando, en la generación sucesiva, existen varios herederos y, necesariamente, el sucesor es sólo uno.

El caso muestra situaciones que, de manera espontánea, reflejan una sana transición de la dirección de la empresa familiar: el sucesor ha sido entrenado académica y empresarialmente para asumir los cargos de dirección de la empresa, cumpliéndose el requerido proceso de madurez de dicho sucesor para que asuma tal responsabilidad. Una vez dados los requisitos mínimos e indispensables para que la transición ocurra, el sucesor se incorpora como asistente de la presidencia en un período de formación, lo cual le proporciona un panorama integral de los distintos departamentos y la operación de la empresa. Como es recomendable

en estos casos, una vez que el padre fundador lo considera apropiado y oportuno le asigna el cargo de gerente general o algún otro cargo en el cual se toman las decisiones más relevantes.

Aun cuando el escenario ideal planteado describe una transición o sucesión fluida, de acuerdo con las distintas tipologías que se encuentran en la extensa bibliografía sobre empresas familiares, el caso muestra que el socio fundador no desea desvincularse del cargo ni de las atribuciones que implica la dirección de la empresa, con lo cual resulta difícil la transición. Este tipo de personas son conocidas como «el padre monarca», quien, en su afán de no desligarse del negocio familiar, hace que la transición sea posible sólo con su muerte. En otros casos, una vez que el padre fundador considera que el sucesor tiene el suficiente entrenamiento, y está adecuadamente integrado en el negocio familiar para dirigirlo, le delega tales poderes y se desvincula, en la medida de lo posible, de la toma de decisiones de la empresa. Esta figura se conoce como «el padre gobernador». Por último está «el padre dictador», que le da atribuciones y facultades al sucesor y se esmera en su preparación y entrenamiento; sin embargo, no tiene intención de retirarse y es él, en última instancia, quien toma las decisiones y mantiene la responsabilidad del futuro de la empresa. Es precisamente éste el caso de Italplastic.

El caso muestra diferencias entre el fundador y el sucesor, en cuanto a la forma de proyectar los negocios, la búsqueda de mecanismos de ampliación, la sustitución de personal con presencia generacional por personal más tecnificado, la creación de lealtades internas, la asignación arbitraria de acciones, la distribución de derechos económicos y políticos de las acciones de manera unilateral, la asignación de créditos a alguno de los accionistas de manera voluntaria y sin consulta. Todo esto genera, naturalmente, roces y tensiones en la gerencia de la empresa familiar, y en el núcleo familiar en sí, que requieren instrumentos adicionales para lograr una transición fluida.

Los sucesores deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar y entender, con humildad, con jerarquía y con respeto, a la generación fundadora, reconociendo que existe un socio fundador, quien

o unilateralidad que pueda ser tomada por las generaciones sucesivas como actitudes informales que sin duda producen malestar y conflicto.

Una vez que se tengan claras las consideraciones anteriores, para el sucesor y el fundador, debe establecerse un docu-

### El hecho de tener nuevas ideas, conocimientos más avanzados y más vitalidad no le da derecho al sucesor a irrespetar la experiencia y los enfoques del socio fundador

logró crear una empresa, educó y crió a los miembros de su familia, aportando la mayor seguridad económica y moral posible.


- Considerar y entender que el socio fundador tiene la intención de trascender su negocio a las generaciones sucesivas, para lo cual está consciente del entrenamiento y la capacitación del miembro de la familia que él considere sucesor. Esto no implica que él deje de considerar que el patrimonio familiar representado en la empresa, que él fundó, sea manejado de la forma como él lo concibió y mantenga su derecho hasta que fallezca o decida desincorporarse.
- Considerar y entender que, por haber adquirido el sucesor de manera gratuita unas acciones, una fuente de empleo, una ocupación empresarial de por vida, pierde fuerza su capacidad o posibilidad de criticar o no respetar las decisiones que tome o no, con todo el derecho moral, familiar y empresarial, el socio fundador.

Cualquier actitud del sucesor —por ejemplo, preguntarse si «desplazo a papá del gobierno de Italplastic»— que confronte, que divida, que no se interprete como solidaridad y apoyo, es una actitud irreverente y poco agradecida.

Desde el punto de vista del socio fundador es recomendable que, si bien tiene la intención de ser sucedido en cualquier momento, y ha capacitado al sucesor para tal efecto, el socio fundador genere reglas de juego claras, evite esa discrecionalidad

o «protocolo de familia», mediante el cual se delimiten los elementos sucesorales y patrimoniales, los mecanismos de decisión familiar, las políticas de entrada y salida de la empresa, las políticas de préstamos familiares, los mecanismos de votaciones familiares para incorporar personas a la empresa (sean o no miembros de la familia), para evitar que las decisiones provengan únicamente del socio fundador.

El sucesor debe orientar y proponer al resto de la familia sus inquietudes para lograr un protocolo familiar, como marco de principios, valores y gobierno, para evitar discrecionalidades y conflictos, de manera que se tengan reglas claras de los mecanismos familiares y empresariales: quiénes son sus miembros y cuáles son sus derechos políticos y económicos, y sus limitaciones. No obstante, se requiere respeto y reconocimiento al socio fundador, en cuanto a su manera de ver las cosas y mantener a su lado a las personas que le han sido leales toda su vida. El hecho de tener nuevas ideas, conocimientos más avanzados y más vitalidad no le da derecho al sucesor a irrespetar la experiencia y los enfoques del socio fundador.

Es recomendable que el grupo familiar reciba asesoría, no en cuanto a la rentabilidad y los mecanismos internos de la compañía, sino en la tarea de crear un protocolo que recoja principios y normas familiares que hagan posible una convivencia familiar y empresarial sana y equilibrada, eviten conflictos, susceptibilidades y arbitrariedades, y preparen a la empresa y a la familia para trascender en el tiempo. 

## ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA

Ediciones



0212-555.42.63  
ediesab@iesa.edu.ve

Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.

