

Gobierno de empresas de familia
La crisis de la delegación y el Private Equity Fund.
Caso "Aguirre, Francón & Cía S.A."¹
Ernesto Barugel²

Se trata de una tradicional empresa comercial de más de 60 años de actividad. Su fundador, el Sr. Pedro Aguirre tuvo dos hijos, Victoria y Juan. Victoria se casó con el Sr. Guillermo Francón y entonces el Sr. Aguirre incorpora a su yerno como socio. La sociedad adaptó su nombre definitivo "Aguirre, Francón y Cía SAIC".

El fundador, Pedro Aguirre, fallece muy joven y se hace cargo de la conducción el hijo varón (el menor de los dos hermanos) en conjunto con su cuñado (bastante mayor que él). Transcurrido un tiempo, Victoria y Guillermo se separan pero éste sigue en la empresa como socio y responsable de un área de negocios. Juan concentra el poder con el 50% más los votos de su hermana que representaban el 25%. Toda la familia sabía que ante cualquier conflicto el 75% impondría su voluntad.

Antes de separarse, Victoria y Guillermo tuvieron tres hijos, los dos varones hicieron sus carreras universitarias y se incorporaron a la firma desde muy jóvenes.

Juan también tuvo tres hijos, dos mujeres y el menor un varón que se incorpora a la empresa al terminar su universidad.

Resultado de todo esto, con el correr de los años, Juan gobierna la empresa y ordena la familia. Los primos asumen la operación (no intervienen las mujeres ni los yernos por propia voluntad). Bajo este esquema organizativo la empresa crece y se profesionaliza bajo una estructura que evoluciona de lo funcional a lo departamental o matricial.

Juan tiene un problema de salud y algunos empiezan a pensar como sería la sucesión. Juan quiere delegar en su hijo varón pero este es el menor de los primos, lamentablemente no se trabaja sistemáticamente en esto. La atomización de la tenencia ha hecho que ninguno concentre poder (16,6 % cada uno).

Muchos motivos se suman para que a principios de los noventa la familia empiece a pensar en la apertura del capital. Entre ellos:

¹ Todos los casos son reales, los nombres y algunos hechos han sido cambiados para proteger la confidencialidad.

² Las opiniones presentadas en este trabajo pertenecen al autor y no reflejan necesariamente las de la Universidad del CEMA.

- Avanzada edad de Juan.
- Conflictos de estilos entre los primos y cuestionamiento de algunos de ellos con respecto a la conducción de Juan.
- Falta de conciencia en la necesidad de trabajar en la sucesión.
- Fracaso de un intento de trabajar en temas de empresas de familia.
- Entrada al mercado de operadores internacionales de gran envergadura que iban a obligar a cambiar la tasa de reinversión y por lo tanto la política de dividendos.
- Oportunidad de fusionarse con un competidor importante que atravesaba una situación de empresa familiar sin sucesión.

Finalmente, después de varios años de explorar alternativas y posibles socios la familia vende el 80% de la tenencia accionaria a un fondo de “private equity” que operaba en la región. El 20% restante queda en poder de los viejos accionistas pero con una opción de venta a su favor (put) para poder participar del “upside” y también proteger su minoría.

Al mes de concretar su participación en la sociedad, los nuevos socios controlantes plantean la necesidad de incorporar un nuevo gerente general que tuviese la capacidad y la experiencia para abrir nuevas sucursales en forma agresiva (base del nuevo plan de negocios). Los viejos accionistas proponen mantener al actual gerente general al que consideran muy capacitado para desarrollar el nuevo plan de negocios. Finalmente los nuevos accionistas deciden contratar a un gerente proveniente del departamento financiero de una gran empresa de supermercados que facturaba en ese momento 20 veces más que la empresa en cuestión.

Este gerente desconoce el negocio, la cultura y los recursos de la empresa adquirida. Se rodea de un equipo propio y comienza el despido del núcleo gerencial que desarrollo el crecimiento de la firma.

A los tres meses del cambio accionario, la familia ejecuta su put y se retira definitivamente. A los seis meses el gerente es despedido.