

**Gobierno de empresas de familia**  
**La crisis de control y la consolidación del Holding**  
**Caso “SudComer S.A.”<sup>1</sup>**  
**Ernesto Barugel<sup>2</sup>**

Se trata de un grupo económico sudamericano de envergadura que es manejado por su fundador, el Sr. Hans Perslan (HP) y que ocupa negocios de real estate, de comercialización de consumo masivo (supermercados) y comercialización de materiales para la construcción y el hogar. Los dos primeros negocios marchan bien. El último tiene problemas.

HP es un individuo sumamente inteligente, autoritario y de fuerte personalidad que construyó desde los cimientos, con gran esfuerzo personal, un verdadero emporio empresario digno de admiración. No ha tenido suerte con sus dos hijos pues al mayor no le interesan los negocios de su padre y el menor sufrió un gran fracaso cuando su padre le dio la oportunidad de conducir una rama de los negocios. Finalmente el padre debió separar al hijo de la empresa.

Como consecuencia de estos acontecimientos y en virtud del gran crecimiento de la empresa, HP decide encarar algunas modificaciones en la estructura organizativa.

Las empresas comerciales abandonan su estructura funcional y avanzan hacia una muy efectiva departamentalización por unidades de negocios.

El holding se reserva varias funciones de servicios y control y también la función financiera que aparte de las decisiones de financiación e inversión, controla todo el movimiento de tesorería y el capital de trabajo de cada unidad de negocios.

Finanzas reclama a cada departamento que se autofinancie a toda costa, no porque el holding no pudiese acceder a fuentes razonables del mercado, sino más bien

---

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

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

como medida de control sobre los gerentes departamentales. Estos deben cumplir con estrictos ratios de utilización de capital de trabajo.

Estas medidas fueron adoptadas dado que los gerentes tenían incentivos a sobre expandir los inventarios con el fin de aumentar la rentabilidad y con ello sus bonus. Sistemáticamente se producían estrangulamientos financieros. Cuando estos eran resueltos por caída de inventarios entonces también caía la venta y la rentabilidad. Así la empresa entraba en “resonancia” buscando siempre tarde un trade-off entre rentabilidad y holgura financiera. Finalmente, finanzas descontaba las facturas a los proveedores a tasas muy inferiores que los descuentos que el equipo comercial podría obtener si pagaba en mejores condiciones.

Todo esto afecta la relación con proveedores y clientes y genera gran desmotivación en los gerentes departamentales.

HP vive obsesionado por el control, quiere controlar absolutamente todo personalmente, desde el habitual robo hormiga hasta el flujo operativo. Tiene profesionales muy capaces pero todos tienen muy limitadas sus atribuciones y jamás pueden actuar sin el visto bueno del jefe. Siente que la empresa opera con una burocracia importante y aún así tiene baja eficiencia y pobre rendimiento.