

➔ Planteamiento de situación problemática

A continuación le presentamos una situación problemática que deberá ser abordada por Ud. mediante actividades prácticas a lo largo de tres instancias:

Fase 1 - Módulo 2: Diagnóstico.

Fase 2 - Módulo 3: Alternativas de solución.

Fase 3 - Módulo 4: Propuesta de solución.

Situación problemática

DIPÓLITO HERMANOS S.H., es una empresa familiar con cuarenta años de trayectoria en el rubro de la fabricación y distribución de muebles.

La Empresa

Se trata de una típica empresa de familia, originada por tres hermanos que, como medio de vida y siendo bastante jóvenes, abrieron un corralón en una ciudad del interior de la Provincia de Córdoba.

Como ocurre en casi la totalidad de estos casos, no hubo instrumentación jurídica de la empresa, y solo tiempo después, por cuestiones fiscales, constituyeron entre ellos una Sociedad de Hecho en partes iguales, situación que continúa hasta la fecha.

Originalmente dedicados a la venta al por menor, a los pocos años incorporaron el rubro al por mayor, esto es, se transformaron en distribuidores de pequeños corralones que se abrían en zonas aledañas y de emprendimientos inmobiliarios importantes. Esto generó un flujo de caja muy importante que permitió un crecimiento sostenido de los negocios, el que no fue acompañado de un crecimiento similar de la organización ni de la estructura empresarial.

El siguiente salto cuantitativo se produjo cuando decidieron comenzar a fabricar algunos de los elementos que vendían, pero nuevamente sin pensar en un cambio organizacional, incluyendo todo dentro de la sociedad de hecho, y bajo el lema “todo en partes iguales”.

La crisis económica del 2001 supuso un fuerte golpe para la empresa, que estuvo al borde de la quiebra. Esto se evitó con una reducción drástica de la cantidad de empleados (la planta de personal se redujo en un 75%), y una política comercial sumamente restrictiva y conservadora. Se vendieron activos para pagar las indemnizaciones correspondientes.

Pasada la crisis, poco a poco la empresa volvió a incrementar su giro comercial, y podría decirse que en la actualidad se encuentra en niveles similares a los del año 2000.

Lamentablemente, la no construcción de una organización eficiente, y el desgaste propio del paso del tiempo, ha llevado a la empresa a una semi parálisis.

El sistema de decisión fue siempre informal y por consenso en las estrategias a largo plazo, y autónomo en el área (gerencia) que había elegido cada uno de los hermanos. Estas áreas se han ido especializando y no han mantenido contacto con las otras, por lo que las decisiones estratégicas son cada vez menos, y las autónomas cada vez más.

No se ha incorporado a miembros de la familia en los mandos medios de la empresa, y las pocas experiencias que hicieron fracasaron rotundamente: el sistema de gestión de los cuatro hermanos Dipólito hace imposible la inserción, por lo que los que lo intentaron terminaron desgastados, frustrados, y buscaron hacer su vida por fuera de la empresa.

Hoy la empresa está en situación de hacer un nuevo salto cuantitativo tanto en la comercialización como en la distribución y fabricación, pero es necesario asumir riesgos que algunos de los socios no están dispuestos a asumir. Luego de casi un año en donde no se ha tomado ninguna decisión, uno de los socios plantea la idea de retirarse de la sociedad, exigiendo que la empresa se divida. Esto ha generado un gran impacto en la empresa y en la familia. No logran ponerse de acuerdo respecto a mantener la empresa unida o dividirla. Tampoco hay acuerdo en cómo dividirla en caso de que se aceptara la división. Como dijimos, la empresa está semi paralizada.

La Familia

Está compuesta por los tres fundadores, sus esposas e hijos. El detalle y características importantes de cada uno de ellos es el que sigue:

1°) ALBERTO. 65 años. Comerciante. Casado con Analía. Ha quedado a cargo de la comercialización y distribución minorista y mayorista. Es quien ha solicitado la división de la empresa. Tiene miedo que la fabricación provoque la quiebra de la empresa, como estuvo a punto de suceder en la crisis del

2001. Ha pedido que se separe la comercialización y la distribución de la fabricación, y quedarse con la primera.

Analía, 60 años, ama de casa, no trabaja en la empresa.

Amílcar, 35 años. Fue el primero en ingresar a la empresa y el que más tiempo trabajó (12 años). Llegó a funcionar como un gerente general. Su padre siempre le dio mucha libertad de acción, pero el roce con sus tíos hizo insostenible la continuidad de la relación laboral. Renunció y se dedicó al comercio por cuenta propia. Actualmente tiene tres locales de venta de ropa. Apoya la idea de su padre de dividir la empresa y quedarse con la comercialización. Está en pareja. No tiene hijos. No tiene estudios universitarios. Es totalmente independiente.

Azucena, 30 años. Nunca trabajó en la empresa. Es psicóloga desde hace 5 años. Ejerce en hospitales y clínicas de la zona. Tiene proyectado abrir un consultorio particular. Está casada desde hace 7 años con Ramiro. Le interesa la continuidad de la firma (el pertenecer a esta familia empresaria le ha abierto puertas que de otra forma hubieran permanecido cerradas), pero se allanará a lo que disponga su papá y sus hermanos varones. Es totalmente independiente.

Andrés, 25 años. Trabajó un tiempo en la empresa, pero se fue luego de que se fuera su hermano mayor y por los mismos motivos que éste. De todas maneras, nunca llegó a ocupar un cargo de trascendencia. Actualmente, y en sociedad con su padre, ha abierto un pequeño corralón. Está en pareja con Sofía desde hace dos años. Es independiente, aunque recibe aportes financieros de su padre cuando no alcanza a cubrir los gastos del corralón.

Analía, 20 años. Nunca trabajó en la empresa. No le interesa hacerlo, fundamentalmente por la pésima experiencia de sus hermanos. Está estudiando abogacía. Tiene un fuerte interés en que la propiedad que le corresponda a su rama familiar sea respetada. Depende económicamente de sus padres.

2°) CARLOS. 60 años. Administrador de Empresas. Casado con Estela. Por su formación profesional, ha ido tomando la gestión financiera y administrativa de la empresa. Tiene fuertes vínculos con Diego, ya que fue idea de ambos iniciar la fabricación de algunos de los elementos que comercializaban para dar mayor flujo de caja a la empresa. Apoya a Alberto en su idea de dividir la empresa.

Estela, 50 años, contadora, no trabaja en la empresa.

Camila, 30 años. Nunca trabajó en la empresa. Se recibió de arquitecta hace dos años y trabaja por su cuenta. Le interesaría participar en la empresa pero como free lance, en algún nuevo proyecto que se ponga en marcha. Considera que es posible incursionar en el negocio del desarrollo inmobiliario, pero siempre en la medida en que los problemas de comunicación entre los socios se solucionen. No comparte la idea de dividir la empresa, aunque admite que su padre hará lo que disponga su tío Alberto. Está en pareja desde hace seis meses con Miguel, Ingeniero Industrial. Es independiente, aunque recibe algún aporte financiero de su padre cuando lo necesita. Admite además que la mayoría de los trabajos los ha conseguido por su pertenencia a esta familia.

Celeste, 25 años. Actualmente trabaja en la empresa en el área de administración. Recién recibida de Contadora, forzó su ingreso a la empresa a pesar de la negativa de sus tíos. Se siente responsable de custodiar la porción de la empresa que pertenece a su rama familiar. Considera que la división es una locura, pero admite que la situación actual es insostenible, y que cualquier decisión será mejor a esta paralización.

Celia, 20 años. Nunca trabajó en la empresa. Terminó el secundario hace dos años, y todavía no ha decidido qué carrera estudiar.

3°) DIEGO. 55 años. Comerciante. Casado con Dominga. Está a cargo de la fabricación. Su peso relativo en la organización ha dependido del volumen de las operaciones realizadas con los materiales fabricados. Actualmente el proyecto de inversión más ambicioso está en ésta área. Está en contra de la división de la empresa. Y absolutamente en contra de la propuesta de Alberto de que éste se quede con la comercialización.

Dominga, 45 años, abogada, no trabaja en la empresa.

Damián, 20 años. Nunca trabajó en la empresa. Está estudiando agronomía. Desconoce todo lo relativo a la empresa. Depende económicamente de sus padres.

Dolores, 18 años. Acaba de terminar el secundario. Va a tomarse un año para decidir qué carrera universitaria seguir. Desconoce todo lo relativo a la empresa. Depende económicamente de sus padres.

Daniela, 16 años. Está en el secundario. Desconoce todo lo relativo a la empresa. Depende económicamente de sus padres.

Retomaremos el trabajo con esta situación problemática en los módulos siguientes.