



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

“La gestión del cambio generacional en
la empresa familiar”

Director:
Ing. Gustavo D. Cettolo

Autores:
Ing. Claudio Norberto Mancuso
C.P. Aníbal Mazza Fraquelli

Índice

<i>Objetivos</i>	3
<i>Agradecimientos</i>	3
<i>Sobre nuestra investigación</i>	3
<i>Introducción</i>	4
<i>Que es Sucesión</i>	8
<i>¿Se debe planificar la sucesión?</i>	8
<i>La nueva generación</i>	9
<i>Objetivos familiares no explícitos, pero sí alineados con los negocios</i>	10
<i>Cambio de mando y extensión de la familia</i>	11
<i>La sucesión en sí</i>	13
<i>Ética</i>	14
<i>El caso Freddo</i>	15
Comienzos.....	15
Planificar y Crecer.....	16
Seducción.....	16
Venta.....	17
Compromiso.....	18
Cambio de paradigma.....	19
Comienzan los problemas.....	21
Abandono.....	21
Entrega a Exxel Group.....	23
Poner la casa en orden.....	24
Nuevo emprendimiento.....	24
Todo en familia.....	25
Futuro.....	26
<i>The Exxel Group - Los medios gráficos analizan al grupo</i>	27
Radiografía del Grupo Exxel al 20 de Octubre de 2000.....	30
<i>Análisis de las distintas etapas de la empresa mediante el modelo de la pirámide organizacional de Flamholtz & Randle</i>	34
a) Comienzo.....	35
b) Etapa de Crecimiento.....	36
c) Venta, Compromisos y Cambio de Paradigma.....	37
d) Gerenciamiento por sus antiguos dueños.....	38
<i>Nuestras conclusiones</i>	40
<i>Bibliografía y Referencias</i>	43
<i>Anexo I</i>	44

Objetivos

En el presente trabajo intentaremos:

- Explicar qué es la sucesión familiar
- Ver las posibles actitudes a tomar por la familia
- Analizar las particularidades de un cambio de mando en una empresa familiar tradicional a Argentina, como en el caso de Heladerías Freddo, la que siendo un caso emblemático de las ventas de empresas familiares argentinas de los años 90, fue relativamente fácil acceder a información pública, la que se agrega como evidencia empírica.
- Brindar líneas de pensamiento relacionadas con la problemática, que intenten aportar “recetas” sobre las diferentes situaciones a considerar.

Agradecimientos

- A nuestras respectivas familias, a las que les quitamos un tiempo irrecuperable.
- A nuestros compañeros de maestría, simplemente por estar con nosotros
- A Gustavo Cettolo y Valeria Álvarez, por su orientación en nuestro trabajo
- A los empresarios, que charlaron con nosotros y nos ayudaron a escribir este material

Sobre nuestra investigación

El trabajo se compone de varias fuentes de información, a saber:

- Visitamos la web
- Asesoramiento de terceros, empresarios y especialistas
- Evidencia empírica, producto de nuestras entrevistas

Las fuentes en las que se basa el trabajo, se encuentran detalladas en el apartado Bibliografía.

Introducción

Generalmente asociamos el término empresas de familia con pequeñas unidades, mal organizadas y poco eficientes, e idénticamente suele ser un error de concepción el asimilar una empresa familiar a una PYME.

Una empresa de familia no se define por su tamaño o por una organización amateur o informal, sino por las peculiares relaciones que le imprime el ser poseída y dirigida por uno o más miembros de una o más familias.

La familia convive y trabaja a la vez, los límites entre el hogar y la empresa muchas veces son invisible, y, al ser la empresa familiar también, el modo principal de vida de la familia, es factible entender que la empresa es la familia y la familia está compuesta por la empresa

Surge como el sueño de uno o más individuos dispuestos a invertir todo su tiempo en concretarlo, siendo, la más de las veces el capital un bien finito en proporción a este sueño que tiende a ser infinito.

La familia crece y a su ritmo debe crecer la empresa. El emprendedor siente que ésta es su obra y su legado para sus hijos, es su obra para la posteridad dentro y fuera de la familia, y es, en definitiva, una muestra de su existencia como ser humano, el que anhela dejar su marca indeleble a través del tiempo.

Las interacciones que se dan dentro de la familia son de otra índole, donde en algunos niveles se confunden cuestiones de tipo empresarial con problemas de orden doméstico.

Intentar evitar confusiones en forma total es plantearse algo imposible, los sentimientos no pueden dejarse de lado, dado que son inherentes al género humano.

Las estadísticas que recopilamos señalan que en la Argentina el 75% de las empresas son de carácter familiar y representan aproximadamente un 30 por ciento del Producto Bruto Interno, produciendo el 90% de los bienes y servicios consumidos por nuestra sociedad, siendo el 15% de propiedad de mujeres.

Más allá de las distancias y las diferentes economías en que se desarrollen, las empresas familiares responden a un determinado patrón de crecimiento, sufren crisis similares y presentan problemas semejantes.

La primera etapa por la que atraviesa toda empresa gira en torno de su nacimiento y de la personalidad del fundador.

No existe una organización definida y lo único que queda claro es quién es el jefe. Esta primera etapa es la más peligrosa: el 70% de las empresas familiares no llegan a cumplir su séptimo aniversario.

El posterior crecimiento hace que esta organización, basada tan solo en el reconocimiento de un “big boss”, se vuelva insuficiente: él ya no puede ni sabe hacerlo todo, la indefinición de roles dificulta la toma de decisiones, la empresa se enfrenta a una crisis y debe plantearse un organigrama que le permita seguir creciendo.

Si lo logra, entra en su segunda etapa: la de la organización funcional. Y aunque el fundador conserva la última palabra, aparecen responsables determinados para distintas áreas.

Estos pueden o no ser familiares a los fines organizativos, pero una situación no es idéntica a la otra, su posibilidad de acceder a la información, la confianza y el respeto de los demás empleados no son lo mismo para uno y otro caso.

Si los problemas de estilo personal traen conflictos en cualquier lugar de trabajo, dentro de una empresa familiar tienden a acentuarse, habida cuenta que el ascendiente familiar suele marcar ciertos estilos como válidos, descalificando los demás.

La pregunta central de este tema parece ser la siguiente: ¿pueden las empresas de familia crecer sin perder su carácter de tales? Los especialistas opinan que esto es posible y el primer paso consiste en reconocer a la empresa como familiar y en enterrar los viejos prejuicios sobre su eficiencia y posibilidades de desarrollo.

Lo cierto es que los hijos de los jefes son personajes clave dentro de la empresa familiar, y la manera en que se inserten en ella mucho tiene que ver con su éxito.

El problema registra dos aspectos: el primero gira en torno de la incorporación de nuevas generaciones a la empresa; el segundo se refiere específicamente al tema del sucesor. Este es el punto focal de este trabajo.

El desembarco de una nueva generación en la empresa suele ser un momento de crisis que, de resolverse inteligentemente, deriva en su fortalecimiento.

Una nueva generación, que por lo general posee una formación más cuidada que la anterior, puede ser el motor para que se pase de una etapa organizativa a otra, garantizando que este pasaje se resuelva de la manera más eficaz y ordenada posible.

Surgirán sin duda problemas de estilo y esta corriente innovadora será cuestionada. Los jóvenes deben estar lo suficientemente motivados y no sentir que el sillón que ocupan es parte de un trágico destino.

Al iniciar este trabajo recordamos el libro *El príncipe*, de Nicolás Maquiavelo, quien en el capítulo 2, “De los principados hereditarios” de su obra, escribió:

...“Me dedicaré solo a los principados, para ir tejiendo la urdimbre de mis opiniones y establecer cómo pueden gobernarse y conservarse tales principados.

En primer lugar, me parece que es más fácil conservar un estado hereditario, acostumbrado a una dinastía, que uno nuevo, ya que basta con no alterar el orden establecido por los príncipes anteriores, y contemporizar después con los cambios que puedan producirse. De tal modo que, si el príncipe es de mediana inteligencia, se mantendrá siempre en su estado, a menos que una fuerza arrolladora lo arroje de él; y aunque así sucediese, sólo, tendría que esperar; para reconquistarlo, a que el usurpador sufriera el primer tropiezo”

...

... “Porque el príncipe natural tiene menos razones y menor necesidad de ofender: de donde es lógico que sea más amado; y a menos que vicios excesivos le atraigan el odio, es razonable que le quieran con naturalidad los suyos. Y en la antigüedad y continuidad de la dinastía se borran los recuerdos y los motivos que la trajeron, pues un cambio deja siempre la piedra angular para la edificación de otro.”...

Si las afirmaciones de Maquiavelo fueran absolutamente ciertas, es decir, que quien hereda un principado o una empresa, tiene su futuro asegurado por el simple hecho de ser un continuador de un negocio familiar, nuestro trabajo estaría haciendo hincapié en un tema resuelto, pero de hecho, el propio Maquiavelo escribió su obra en honor a Lorenzo de Médicis, para advertirle de las vicisitudes que debe atravesar el príncipe en su liderazgo.

En consecuencia, abordaremos el estudio de la empresa familiar, haciendo foco en una de las características, que al igual que en las grandes corporaciones, puede llevar al éxito o al fracaso de los negocios, la sucesión, la que en nuestro principal caso testigo, Heladerías Freddo, abordaremos desde su situación histórica y su evolución aplicando el modelo de Flamholtz.

Que es Sucesión

El diccionario de la Real Academia Española dice que sucesión es, entre otras:

- Entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra.
- Prosecución, continuación ordenada de personas, cosas, sucesos, etc.
- Entrada como heredero o legatario en la posesión de los bienes de un difunto.
- Descendencia o procedencia de un progenitor.
- Prole, descendencia directa.

Y, casualmente éstas son algunas de las problemáticas que subyacen en las empresas familiares, al hablar de la sucesión, las que son asumidas como normales y comunes por quienes tuvieron o tienen que planificar quién tomará el mando del negocio cuando se retiren los fundadores.

¿Se debe planificar la sucesión?

Dada la incorporación de una nueva generación a la empresa, y cuando llega el momento de elegir un sucesor para la conducción, se deberá evaluar la capacidad, el interés por el negocio y la dedicación que se quien sea electo le pueda otorgar.

Esto, que suena lógico y sencillo, ofrece sus complicaciones, puesto que suelen existir resistencias.

Los planes estructurados para elegir sucesores de las grandes corporaciones, no dan resultados en la lógica y la visión familiar.

Desentenderse del tema tampoco parece la solución ideal.

Todos los potenciales sucesores deberían tener la posibilidad de conocer el negocio, de saber cuánto esfuerzo ha invertido en él su familia mucho antes de tener que enfrentar

la disyuntiva de la futura conducción y, debería ver a la empresa como un desafío y no como una fuente inagotable y mágica de dinero.

El sucesor, y hasta tanto no demuestre lo contrario, ocupa implícitamente ese lugar sólo por ser el hijo del emprendedor y no logrará ser inmune a las comparaciones.

También, deberá ser paciente con aquellos viejos empleados que intentan explicarle cómo hacer las cosas, y debe estar decidido a poner límites y manejar la resistencia que produce su incorporación.

Muchos sucesores prefieren comenzar su carrera en otra empresa y llegar con algunos logros bajo el brazo, dado que el hijo del jefe ha sido siempre un blanco de bromas, las que confirman que tras todo chiste se esconde algo de verdad.

La nueva generación

Con el desembarco de la nueva generación en la empresa puede concluirse que una gestión de negocios, que siga lineamientos lógicos procurará:

- Dar lugar a los más competentes únicamente.
- Regirse por el valor del mercado para asignar sueldos.
- Alentar a los más capaces.
- Dar oportunidad a aquellos cuyo desarrollo coincide con necesidades del negocio

Pero, para la lógica familiar de los afectos, es importante:

- Dar oportunidad de trabajo a todos los hijos y / o posibles sucesores
- Brindar apoyo financiero según las necesidades de cada uno.
- No hacer diferencias pese a las distintas capacidades.
- Apoyar el aprendizaje según cada vocación.

No obstante, debemos puntualizar algunas de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar, las que hacen en forma intrínseca al accionar de la misma y a las particularidades de la sucesión.

El uso de nombre y apellido garantiza productos o servicios. Si bien algunas marcas son creaciones ficticias, en el trasfondo lo que movilizan es la sensación de solvencia, calidad, experiencia o ética comercial de una persona o grupo en su comunidad o país, dado que el “atendido por sus dueños” hace a la presencia y continuidad de los negocios, ya que es una persona con nombre y apellido quien respalda su creación, sea un producto o un servicio y transmite su mística, que es difícil de generar, transmitir y mantener.

Las empresas familiares, mantienen su “know-how”, sea este comercial o no, junto con la rapidez y flexibilidad para enfrentar los cambios de los mercados, ingrediente rara vez traspasado de una generación a otra, y mucho menos factible de regeneración, por alguien ajeno a las tradiciones familiares.

Objetivos familiares no explícitos, pero sí alineados con los negocios

La empresa familiar está comprometida más allá de las ganancias que se obtengan, con la historia familiar, con la necesidad personal de sus dueños y con ideales humanos, los que sintéticamente podemos llamar continuidad.

Si bien es claro que los negocios evolucionan, muchas veces los fundadores no toman debida nota de que deberían reordenar sus negocios para no desaparecer, en el caso de Freddo que citamos, por medio de una venta al Exxel Group, ante una buena oferta.

Como contrapartida encontramos una tendencia que es autodestructiva, dado que la generación que desarrolló de este tipo de empresas, habitualmente a partir de un conocimiento pragmático y concéntrico de una disciplina, involucre a una visión restringida de sí misma, la que puede no ser compartida. Cada ser humano quiere ser alguien, y evitar en la medida que pueda, crecer a la sombra de otro, aunque sea su progenitor.

Cambio de mando y extensión de la familia

El cambio de mando es un salto geométrico, pero la cultura cambia aritméticamente, secuencialmente, y el mutuo acople entre el nuevo líder y la vieja estructura es tosco en sus inicios.

Es bastante habitual que en la etapa de crecimiento surja un primer estilo de trabajo: “todos en todo”, ya que llegar a la división de las tareas y al tiempo de coordinación que ello demanda, es una etapa de crecimiento posterior.

Además, se suele extender la familia, incorporando no sólo a los funcionarios leales, sino también a clientes y proveedores, casos en que, aparecen lealtades que muchas veces favorecen la marcha del negocio y otras la traban, y es entonces cuando se hace necesario poder regular el beneficio que da un compromiso afectivo con la contrapartida en la puesta de límites y condiciones contractuales sin ambigüedad y posibilitando un balance costo-beneficio adecuado para la empresa.

Aún más, dado que la empresa familiar alimenta vínculos muy fuertes entre sus integrantes, tanto afectivos como laborales, se deben regular las vicisitudes de la vida personal de sus integrantes, como así también de todos los ámbitos en los que se desenvuelven, es decir que todo debe ser previsto por la empresa familiar.

En la medida en que esto es posible puede resultar beneficioso para algunos, pero nocivo para otros y esta indiscriminación daría como resultado que todas las actividades cotidianas, incluidos el descanso y el esparcimiento se vieran teñidas por la actividad empresaria, las que pueden desembocar en saturación y asfixia por carecer de vida privada.

El uso de la empresa como escenario hace peligrar la eficacia y eficiencia de la misma, convirtiéndola en trinchera de los distintos actores, la que arrastra consigo no sólo al resto de las personas, sino también los equipos, los edificios, las decisiones políticas y lógicamente la rentabilidad del negocio.

La indiscriminación entre familia y empresa, en donde lo mío es tuyo y lo tuyo es mío, no permite un juego de negociación y hace sentir a los actores que están atrapados sin salida y es por sus fortalezas y debilidades propias, cuando la empresa familiar necesita replantearse permanentemente como estructura social en función de los dos vectores a partir de los cuales fue creada: el familiar y el empresarial.

El incorporar una nueva generación es, entre otras, una redefinición del negocio, en todos sus aspectos

La necesidad de adecuarse a un contexto muy cambiante toca algunas veces puntos que tienen que ver con lealtades personales y familiares que nublan la decisión empresarial, siendo esta una decisión tomada a niveles infantiles, independientemente de la etapa de vida que tenga la empresa.

Los aportes económicos, la dedicación y la tarea a la que se está abocado, son ingredientes que cambian con los años, las edades y los momentos de la vida de los integrantes de la familia.

Usualmente, este proceso lleva a la necesidad de negociar incluso hasta el tipo societario de la empresa, cambios de SRL a SA son comunes.

Por tal motivo se deben encontrar vinculaciones flexibles para no llegar a desgarros o quiebres personales y familiares, siendo un ingrediente los empleados leales del fundador, los que deben ahora revalidar tal lealtad con los sucesores, y muchas veces, devienen conflictos producto de choques generacionales.

Otro conflicto se plantea con la retribución monetaria y la confusión entre el “socio” y el familiar. Creemos importante llegar a un ordenamiento claro de los patrimonios personales y societarios, de lo que es sueldo de mercado en función a una tarea, de lo que es utilidad en función de un porcentaje accionario y de lo que significan honorarios en concepto de dirección institucional.

La incorporación de familiares genera la mutua necesidad de hacer lugar y hacerse el lugar, la de enseñar y la de aprender, nadie sabe todo sobre todo, hay diferentes

visiones. Encontrar dificultades en ambos sentidos o mejor dicho, es una situación de a dos, la que genera la dificultad de enseñanza-aprendizaje.

La sucesión en sí

Es conflictiva. Lo evita el fundador en forma individual, y mas aun cuando los socios en la fundación del negocio tienen que asignar responsabilidades a sus hijos, y es en este punto, donde los hasta ahora socios “ideales” comienzan a tener mayores fricciones.

Hablar de transferir el poder, el saber y el hacer, muchas veces puede ser vivido con el placer que da la visión de la trascendencia y perduración en el tiempo, y otras veces suele quedar silenciado por la intolerancia que provoca el planteo de las futuras ausencias y la prescindibilidad que los fundadores sienten al ser desplazados por sus herederos, aun cuando son su propia sangre. En este caso no hay soluciones y todo dependerá de cuan maduros y adultos sean los fundadores y los herederos.

En algunas familias, el hablar de la sucesión equivale a provocar o a invocar la muerte.

En otras, el hablar con suficiente anticipación significa la posibilidad de ordenar, planificar y dar tranquilidad más allá del tiempo biológico de vida que cada uno tenga.

Como en todos los casos están los que desean acelerar los acontecimientos y los que desean retardarlos. Cada estructura familiar empresaria debe encontrar el tiempo para eliminar sus fantasmas, antes de que ellos fagociten los vínculos y las personas.

Es necesario prever con suficiente anticipación los límites para cada empresa en función de los lugares posibles para la familia.

Es bastante habitual encontrarse con grupos humanos que subsisten “colgados” de una situación empresaria que no les permite un desarrollo económico satisfactorio individual.

Es necesario prever esta situación y generar en forma estratégica lugares o normas para el uso de los recursos limitados. Nuevamente, esto no es simple, hay afectos de por medio.

Ética

Es indudable que toda estructura social tiene su correlato en lo que sería la estructura de poder, las jerarquías, las subordinaciones y los conceptos a partir de los que se construyen las normas para el comportamiento social y ético, los que dependen de patrones y modelos, como así también de la ideología de los integrantes (y en un principio de los fundadores), el construir un sistema social trasgresor, violento o equitativo, que sea la expresión ética de la empresa.

Desde una posición humanista, y visualizando estas disfunciones que pueden presentarse en todo sistema social, nos enfrentamos a las mismas, en una actitud de ayuda y consulta en función de incentivar el encuentro de resoluciones para situaciones reiteradas de dolor y sufrimiento organizacional.

El caso Freddo

Consideraciones previas

Esta investigación sobre las Empresas Familiares, aplicada en el caso Freddo, esta apoyado en testimonios aparecidos en medios gráficos de los últimos 7 años .

Comienzos

La historia de Freddo arranca en la década del 30 cuando Luis Aversa y su primo Juan Guarracino zarparon de Italia en busca de un porvenir. Llegaron juntos a la Argentina pero se radicaron en ciudades diferentes. Luis se instaló en La Plata donde fundó la heladería "Persicco". Juan se quedó en Buenos Aires donde se dedicó a la venta de frutas en la Recoleta.

El destino los volvió a unir varios años después, en 1969, cuando instalaron la primera sucursal de Freddo en Buenos Aires, en Pacheco de Melo y Callao. Una vez consolidado el primer intento, en 1975 se concreto la ansiada apertura del segundo local en la Avenida Quintana esquina Ayacucho, corazón del barrio de la Recoleta y centro turístico de la Ciudad de Buenos Aires.

El éxito siguió acompañando el esfuerzo de integrantes y colaboradores y ya con dos locales, tres años fueron suficientes para decidir la apertura del tercer local en la Avenida Santa Fe casi esquina Avenida Callao.

La apertura de esta sucursal tiene la particularidad de que a partir de este momento Freddo no discontinuó más su actividad en invierno como hacían hasta el momento las mas reconocidas heladerías artesanales, contribuyendo a generar un cambio de habito en el consumo del buen helado artesanal.

Planificar y Crecer

En 1982 siguió un proceso de crecimiento fuera del barrio de la Recoleta y la sociedad instala sucursales entre otros en los barrios de Belgrano, Palermo, Flores, San Isidro, Martínez y en los mas importantes shoppings de la ciudad y Gran Buenos Aires y en la costa atlántica Argentina en las ciudades de Pinamar y Carilo.

En el año 1990 los accionistas deciden trasponer las fronteras de Argentina y Freddo se instala en la vecina Punta del Este.

Sus hijos -Luis y Pablo Aversa, y Juan, Luis y Salvador Guarracino- no sólo convirtieron a Freddo en una cadena líder en el mercado de helados artesanales, con 37 sucursales distribuidas en todo el país, sino que además lograron desembarcar en otros mercados como Uruguay y Chile.

Los planes hacia fines del año 1998 hablaban de que Freddo instalaría una nueva sucursal en Miami y extendería sus dominios hacia Nueva York y México. Pero aun eran más ambiciosos , intentarían franquiciar la marca en toda América latina.

Seducción

¿A cuánto ascendían las ventas anuales de Freddo en 1998? Era un secreto guardado bajo siete llaves. Las estimaciones privadas no eran del todo coincidentes. Las opiniones más conservadoras sostenían que Freddo vendían más de 10 millones de dólares cada año.

Otros, en cambio, aseguraban que sus ventas trepaban a los 50 millones.

Si se toma en cuenta que el sector de helados artesanales movía en 1998 65 millones de dólares, según datos de la consultora Claves Información Competitiva, podría afirmarse que Freddo dominaba el mercado argentino, de una forma distintiva y particular.

La reputación de la compañía había hecho que empresas multinacionales de la envergadura de Unilever ofertaran varios millones por la marca según fuentes de la

industria. Santiago Soldati, también habría manifestado su interés por el negocio. En el mercado estimaban que el valor de la compañía rondaba los 80 millones de dólares y que, sin duda, esa cotización sería mayor si es que Freddo cumplía el sueño de expandirse en los Estados Unidos y en el resto de América latina.

Podemos resumir el estado de Freddo en 1998 con la palabras de Alberto Wilensky, consultor del Grupo Estratégico de Negocios, "Empezaron con calidad, luego se posicionaron en el mercado con locales ubicados en los mejores lugares de Buenos Aires, y a partir de allí se expandieron en todo el país y hacia otras latitudes. Finalmente, promocionaron el Delivery a través de un servicio 0-800".

Venta

En ese mismo año 1998 la prensa anunciaba: En poco tiempo más, The Exxel Group se quedaría con otra de las empresas familiares más tradicionales del sector alimentario. Sólo faltaba la firma, pero el acuerdo de palabra ya estaba cerrado entre Juan Navarro y las familias Guarracino y Averza. Algo menos de u\$s 85 millones es el precio que el Exxel debería pagar para quedarse con el total de las acciones de Freddo, luego de dejar atrás una oferta de u\$s 75 millones realizada por Pérez Companc.

El valor pactado con el Exxel no dejaba de ser importante si se tiene en cuenta que es más de dos veces la facturación de la cadena estimada en u\$s 38 millones y con una utilidad del orden de 15 por ciento.

La tradicional marca de helados había crecido rápidamente en los últimos años, sustentada en la capacidad de sus dueños de lograr mantener el mismo producto elaborado para todos sus locales.

De la mano de Ángel Perversi, desde el año 1996, la cadena había experimentado una fuerte reingeniería que, entre otras cosas, triplicó la capacidad de producción de la planta elaboradora para llevarla de dos millones de kilos a los seis millones actuales (1998).

Fue, incluso, el propio Ángel Perversi el que manejó junto con Salvador, Juan José y Carlos Guarracino y Pablo y Luis Averza, las negociaciones con Juan Navarro.

En esos años contaba con uno de los centros de telemarketing más modernos del país, con una capacidad de producción artesanal única en el sector y con un plantel de recursos humanos sumamente entrenado en la atención personalizada al cliente. Perversi resume el “aggiornamiento” de esta forma: **"La empresa logró con los mejores principios industriales tener la mejor calidad artesanal"**.

Su primer local lo abrió en 1969 y en el año de la venta contaba con 17 sucursales en la Capital Federal, 13 en los shopping centers, 7 en la provincia de Buenos Aires y dos en Córdoba. Aunque esto no es todo.

También estaba presente en Uruguay con cinco heladerías, dos en Montevideo y tres en Punta del Este y en el '97 puso su pie en Santiago de Chile, donde hoy cuenta con tres locales. El gran crecimiento de esta cadena se produjo durante la última década: de tres heladerías en 1990 pasó a 40 en el '98, sin contar las que tiene en el exterior.

Sin duda, todas estas sabrosas cualidades habrían tentado al Grupo Exxel, **que cuenta con el músculo financiero, que las empresas familiares no suelen tener.** *"Vendimos porque teníamos limitaciones económicas y de crecimiento y solos no lo podíamos hacer", confiesa Luis Aversa.* "Si bien estamos de duelo porque dejamos la empresa, tenemos la satisfacción de que queda en buenas manos y de que el futuro de Freddo será imponente".

Asegura que The Exxel Group tiene la capacidad de seguir manteniendo la calidad del helado artesanal y de hacer las inyecciones de dinero que sean necesarias.

Compromiso

Daniel Pal, el nuevo CEO de Freddo, repetía hasta el cansancio que: **"el helado no se cambia, vamos a conservar su calidad artesanal superpremium"**.

Se corría el rumor por ese entonces que los nuevos dueños estarían interesados en aprovechar su cadena de supermercados Norte y Tía para introducir sus cucuruchos, Pal asegura: "El helado no va a estar en las góndolas, lo que sí podemos tener es una heladería dentro de un supermercado".

Horacio Roncagliolo, gerente de la Cámara del Helado Artesanal, también estaba en contra de la industrialización: "la ventaja de Freddo está asociada a lo artesanal, es decir, a un producto elaborado, cuidado y con controles bromatológicos muy exigentes".

Jorge Demaría, vicepresidente ejecutivo del Exxel decía: la estrategia de la compañía se basa en "maximizar la marca en los puntos de venta actuales y en otros nuevos en el Mercosur y en los Estados Unidos".

Los planes de expansión era muy agresivos: ese año, la cadena pensaba duplicar su cantidad de locales en el país y abrir otros 3 o 4 en Chile. Capacidad no le faltaba: en 1998, su planta producía 2,5 millones de kilos por año pero su tope era de 8 millones. Sin embargo la asociación con la industrialización por parte del consumidor fue inmediata .

Los adictos al helado cruzaban los dedos para que el sabor no cambie. Su única preocupación -a raíz del traspaso- es que a la hora de comprar un cucurucho, reconozcan ese gusto especial que durante 30 años caracterizó a esta heladería artesanal y la convirtió en líder del mercado en su rubro. Y no están tan alejados de la realidad.

Lo cierto es que la empresa familiar de los Aversa y los Guarracino cayó en manos del Exxel Group. Por ende, la pregunta inevitable que todos se hacían frente a la llegada de un nuevo amo es: ¿cuál sería el futuro de la compañía?

Cambio de paradigma

Después de más de treinta años de dedicación exclusiva al negocio del helado artesanal, la compañía del Exxel Group incorporaba, en seis de sus 54 locales, un nuevo concepto que incluía cafetería, waffles, tortas, brownies, pancakes y muffins al mejor estilo de las heladerías europeas. "No es una estrategia para salvar de invierno. Queremos integrar el

negocio y ampliar las opciones para toda la familia”, comenta Daniel Pal. La movida no fue improvisada: realizaron un estudio de mercado que les permitió detectar cuáles eran las expectativas de sus clientes ante la incorporación de un nuevo formato. “Quisimos hacer un ‘traje a medida’ para agregarle valor a nuestro ‘core business’, que son los helados superpremium”.

Después de una prueba piloto en tres locales, se decidió acelerar los planes. “Esperábamos una participación de los nuevos productos del 23 por ciento, y todos están por encima del 35 por ciento; a su vez, la nueva línea ‘apalanca’ la venta de helados por el mayor tráfico que existe en las sucursales”, se entusiasma. Ahora, el objetivo es rediseñar cerca de 25 locales, a un costo promedio de entre US\$ 200.000 y US\$ 250.000 cada uno. También se inaugurará una planta repostera propia con el objetivo de elaborar los nuevos productos en forma directa.

El objetivo es adaptarse a lo que el cliente pide y desestacionalizar el consumo. En el mismo sentido opina Horacio Roncagliolo, gerente de la Cámara del Helado Artesanal: “La rentabilidad que surge de los seis meses de temporada alta no permite mantener un único producto durante el invierno”. Y agrega: “Las bajas temperaturas, la recesión y la alta carga impositiva también provocaron una fuerte caída en el consumo, que los ‘players’ quieren revertir”.

Según los datos del mercado, las ventas cayeron entre 15 y 20 por ciento, durante la temporada alta 2000, respecto de igual período del año anterior. No obstante, Freddo espera terminar este ejercicio con una facturación de US\$ 27,5 millones, comparada con la de US\$ 29 millones del ejercicio anterior. “Se debe a que estamos viviendo uno de los inviernos más fríos y a que la recesión afecta en forma directa el negocio del helado”, explica Pal.

El negocio del helado mueve cerca de US\$ 600 millones por año, de los cuales US\$ 500 millones se originan en los productos industriales, mientras que los helados artesanales se quedan con los US\$ 100 millones restantes. Según marca un informe de la consultora Claves, “Freddo aparece como un líder muy claro”.

La compañía del Exxel Group concentra, sobre la base de medio centenar de locales propios, más del 17 por ciento del volumen y casi un tercio de la facturación del sector. El resto está atomizado, pero comienzan a crecer cadenas que apuestan a la apertura de sucursales, como Chungo, La Veneciana, Cremolatti y Munchi's".

Comienzan los problemas

The Group Exxel bajaba los sueldos de todos sus empleados en un 20 % en todas su empresas.

Buscaba ahorrar unos 80 millones al año. Lo hizo vía un convenio especial con los empleados. Era una estrategia frente a la recesión, que afectó las ventas de Musimundo y Freddo, entre otras de sus empresas. Comienza a florecer en el País un círculo restrictivo.

No solo el grupo Exxel podía aprovechar su reingeniería de costos sino que muchas empresas mas suponían que ajustando sus costos , minimizando sus plantillas , lograrían el pretendido ahorro o punto de equilibrio . Pero la enseñanza que nos deja la profunda crisis vivida por nuestro país por estas horas es que la gente se ajusta tanto como las empresas y es por eso que los consumidores pasan de comprar un helado artesanal de 16 pesos el Kilo a comprar uno de menor calidad o simplemente dejar de comprarlo. Estos ajustes que muchas empresas realizan los podemos analizar por una teoría bastante nombrada en la década del 90 que es la teoría de Nash o teoría de juegos.

Abandono

Con la crisis, el negocio del helado comenzaba a derretirse para muchos y especialmente para el Exxel Group, el dueño de Freddo. El Banco de Galicia, a la sazón el principal acreedor de Freddo, ponía a la venta esta cadena exclusiva.

El Exxel compró Freddo en 1998 en 85 millones de dólares pero decidió abandonar la compañía luego de las pérdidas, que algunos sitúan en 10 millones de dólares, que se acumularon desde entonces. La deuda con el Galicia, y otros bancos, llega a los 30 millones de dólares.

El entorno no le fue favorable ya que contra todo lo que se suponía, ni siquiera el verano de 2001, realmente cálido, ni el invierno tan primaveral, alcanzaron para reanimar las ventas. En el 2000 los helados, entre artesanales e industriales, representaron en la Argentina unos 580 millones de dólares. Pero en lo que iba del año 2001 el sector ya se había contraído un 10%.

De acuerdo a un competidor, Freddo era el “must” de los helados pero hubo otras marcas (Chungo, La Veneciana y Munchi’s) que comenzaron a acercarse en cuanto a sabores y con menores precios. A eso se añadió el sueño de llevar Freddo al interior, donde la marca no era conocida. Como parte de ese mismo plan el Exxel se quedó con los mega locales que tenía en los shopping Abasto y Alto Palermo la danesa Haagen-Dazs, que se batió en retirada. En manos del Exxel, Freddo pasó velozmente de 37 a 50 locales.

Freddo seguía siendo el líder indiscutido en el rubro de helados artesanales, pero ya tuvo que cerrar 15 locales. Según uno de los banqueros a cargo de la operación la marca está lejos de sucumbir. Lo cierto es que hubo varios que rechazaron el ofrecimiento de Freddo, entre ellos, la cadena Munchi’s. Se trata de la heladería que pertenece a Carmen Sunbland de Pérez Companc, la esposa del hombre más rico de la Argentina, que ya contaba con diez locales en lugares estratégicos.

El Banco de Galicia también tentó a la suiza Nestlé y al grupo Bemberg. Y en otro intento para desprenderse de la firma, el Exxel la ofreció a sus antiguos dueños. Una versión señala que les pidió 21 millones por la empresa que antes se la habían comprado en 85 millones. La misma fuente dice que los fundadores de Freddo se negaron. Y otra versión insistía que estaban en conversaciones. En el Exxel hablaban de seguir adelante con la compañía, aunque admitían negociaciones.

Así las cosas, Exxel se planteaba para esa época que la empresa podría volver a manos de quienes la inventaron.

Entrega a Exxel Group

El grupo Exxel entregó la empresa a una administradora fiduciaria del Banco de Galicia y Buenos Aires, el principal acreedor. Cuando en 1999 Juan José Guarracino vendió en u\$s 85 millones al Grupo Exxel la heladería Freddo, fundada en 1969 por su padre y otros socios, nunca imaginó que iba a volver a tener una segunda oportunidad para demostrar todo lo que sabía del negocio. Pero la tuvo. Y ahora enfrenta uno de los desafíos más importantes para su nuevo cargo de presidente de Freddo SA: expandir el negocio en América Latina, Estados Unidos España, Uruguay.

Desde el 1° de septiembre del año 2001 Guarracino ocupa el cargo de presidente. La movida se concretó después que el grupo Exxel, con un grave endeudamiento con el Banco Galicia y Buenos Aires, se desprendió del negocio de Freddo, dejándolo en manos de su principal acreedor.

El banco debió armar una administradora fiduciaria para que se hiciera cargo del negocio y tomara las riendas de la heladería. Pero como el Banco Galicia no sabe nada sobre helados, decidió depositar su confianza en uno de los hombres que más tuvo que ver con la expansión de Freddo en las últimas décadas: Juan José Guarracino, quien -a los 47 años- recuerda más todo lo relacionado a las heladerías que cualquier otra cosa.

Pero Guarracino no está solo. Para implementar todo lo que quiere y hacer que Freddo vuelva a ser la misma cadena de helados artesanales de antes, se rodeó de la gente de confianza con la que trabajó en la etapa anterior. En ese marco, convocó a Raúl Medina, quien había sido el último gerente comercial de la familia, y hoy ocupa el cargo de vicepresidente ejecutivo.

"Salimos a buscar a nuestros antiguos colaboradores: el gerente de planeamiento, el gerente de sistemas, el de mantenimiento y de nuevas obras; también a quien era el supervisor comercial, que hoy es el gerente comercial", explicó.

Poner la casa en orden

Guarracino parece no querer "denunciar" a nadie en lo que a la mala gestión de Exxel se refiere, y elige el camino objetivo. "Cuando vendimos, entregamos una compañía funcionando en tres países (Argentina, Chile y Uruguay), con 45 sucursales, 900 empleados y una facturación de US\$ 36 millones. En poco más de dos años la tomamos con 50 locales, 550 empleados y ventas por US\$ 22 millones", aseguró. Pero agrega: "en la historia de la empresa, nunca se había cerrado ningún local y, en mayor o menor medida, todos eran rentables".

Durante la gestión de Freddo por parte del fondo de inversiones estadounidense, se abrieron 20 locales y se cerraron 21, entre ellos los dos locales de Montevideo y la operación en Chile, donde la empresa contaba con tres locales.

La idea fundamental desde que Guarracino tomó el mando es concreta: reposicionar a Freddo en la mente del cliente, lo que en alguna medida se había modificado ya que "se habían variado los procesos, tanto los de elaboración del helado como los de la atención al cliente".

"Redefinimos a Freddo como una heladería con la mejor oferta de productos artesanales, donde además en algunos locales existe la posibilidad de tomarse un helado", agregó el ejecutivo. Para que la gente estuviera al tanto de los cambios no se hizo una campaña de comunicación masiva ni nada por el estilo. "No se salió a decir lo que se iba a hacer sino que simplemente lo hicimos", enfatizó.

Nuevo emprendimiento

Además de hacerse cargo del gerenciamiento de las heladerías Freddo . Las dos familias decidieron reflotar el nombre de aquella primera heladería que Luis Aversa fundo el La Plata con el nombre de “ **Pérsicco** ” .

Federico Aversa y Juan Martín Guarracino, inauguraron el primer local de una nueva cadena, Persicco, con el sugestivo slogan "**porque el helado tenía que volver a ser rico**".

El proyecto es abrir entre 8 y 10 sucursales, en ubicaciones estratégicas de Buenos Aires, para lo cual no estiman fechas. Por el momento, lo único que tienen confirmado es la incorporación de dos locales en los próximos seis meses.

Desde el vamos, Aversa y Guarracino señalan que Persicco fue creada con el objetivo de volver a los valores tradicionales de su antigua empresa y de rescatar los sabores que hicieron famosa a Freddo.

Para lograrlo, se presentan como la **tercera generación** de una familia de heladeros, y cuentan con el respaldo de sus padres, Pablo Aversa y Salvador Guarracino, que fueron los impulsores del desarrollo de Freddo.

Si bien el primer local de la cadena, ubicado en la esquina de Salguero y Cabello, fue inaugurado hace muy poco, los orígenes de Persicco se remontan a 1931, cuando la familia Aversa abrió una heladería con este nombre en la ciudad de La Plata.

Cada local de Persicco además de ofrecer helados artesanales, tendrá un área destinada a la venta de *patisserie* casera y una pequeña cafetería.

Todo en familia

A partir de la venta al fondo de inversión de Juan Navarro, los caminos de los distintos socios de Freddo se fueron diversificando. Juan José Guarracino decidió volver a la antigua cadena, mientras que sus primos Federico Aversa y Juan Martín Guarracino invirtieron US\$ 600.000 en la apertura del primer local de Persicco.

Futuro

En los próximos doce meses Persicco, heladería creada por los hijos de los fundadores de Freddo, abrirá seis locales en la Capital Federal -con una inversión cercana a los \$ 3,5 millones-, que se sumarán a la única sucursal que hoy tiene en Palermo.

De esta manera, la empresa completará su plan de expansión en el mercado argentino y, a partir de ese momento, concentrará todas las inversiones en el exterior. Sin embargo, la idea de sus dueños, Federico Aversa y Juan Martín Guarracino, no es probar suerte primero en los países vecinos para después lanzarse a mercados más grandes, sino debutar directamente en Europa.

Sus planes incluyen la apertura de siete heladerías en España y otras tantas en Inglaterra, a partir de 2004, para lo cual no descartan sumar un socio estratégico. "No vemos en América Latina ningún mercado muy interesante para un producto dirigido al segmento ABC1 como el nuestro y, por esta razón, preferimos enfocar la estrategia de crecimiento directamente en España y en Inglaterra", expresa Aversa.

En el mercado español ya hay otras heladerías argentinas que probaron suerte, como El Piave, aunque en Persicco afirman que todavía hay mucho terreno para crecer. "Excepto Haagen-Dazs, no hay ninguna cadena grande en España, y por eso creemos que hay un nicho para un producto más exclusivo, como el nuestro, en las principales ciudades, como Madrid, Barcelona, Sevilla y Marbella", señaló Guarracino.

En el nivel local, Persicco abrirá dos heladerías en el próximo mes y medio, en Caballito -en un local que pertenecía originalmente a Freddo y en Belgrano. Además, sumará otras dos en marzo en un par de shoppings porteños y antes de fines de 2004 completará la lista de aperturas con dos sucursales, en Belgrano y Barrio Norte.

"No vamos sumar más locales en la Argentina porque no queremos masificar el concepto de la cadena", dicen en la heladería.

Además de las aperturas, Persicco está negociando con una terminal automotriz una asociación para lanzar un servicio de Delivery exclusivo para los principales countries de la zona norte. "La idea es ofrecer un servicio de Delivery en la zona Pilar, que inicialmente tendrá su base de operaciones en Belgrano, y todos los días visitará los principales countries de la zona", señalan en la heladería.

The Exxel Group - Los medios gráficos analizan al grupo

Radiografía del Fondo de Inversión (década del 90):

Carlos Menem, presidente de Argentina en los años 90, no cesaba de afirmar entonces que el país estaba camino de convertirse "en uno de los diez mejores del mundo". Ciertamente es que la moderación no era precisamente el dato más característico en la personalidad del ex mandatario. Así y todo, Argentina mostraba por entonces fuertes signos de vitalidad económica gracias a lo que parecía un exitoso programa de liberalización y estabilización monetaria. Nadie suponía entonces que Argentina pudiera estar unos años más tarde al borde del *default*, sumida en la mayor depresión de su historia.

Si la historia económica de Argentina en la década del 90 puede graficarse hoy como la de un tren lanzado a gran velocidad embistiendo contra una pared de concreto, esa historia tiene en The Exxel Group un paralelo significativo en el sector corporativo.

Con estas palabras el periodista Daniel Helft (Revista Poder) traza un paralelismo entre la historia recorrida por el grupo y la Argentina en la década de los 90.

Sólo tres años atrás, Juan Navarro, el fundador y principal ejecutivo de Exxel aparecía en las portadas de revistas internacionales y los medios lo describían como el Henry Kravis argentino, en referencia a la mítica figura de Wall Street que lideró una oleada de agresivas compras en la década del 80. El Wall Street Journal lo tildó de "rey de las compras en Argentina" y las revistas especializadas no podían resistir hablar sobre el meteórico crecimiento de este fondo de inversión, que en algo más de cinco años había logrado conformar el tercer grupo económico más importante del país.

La audacia y la agresividad de Navarro parecían no conocer límites, y si bien su personalidad no era precisamente motivo de elogios en los círculos empresariales argentinos, el éxito de su gestión parecía creíble. El Exxel llegó a comprar 73 empresas y tuvo en su apogeo 38.000 empleados. Llegó a facturar casi 4.000 millones de dólares al año.

Pero con crisis Argentina y todo, los problemas de las empresas de Navarro tienen un origen propio, que se funda en su modelo de negocios. Navarro es el exponente máximo en Argentina de un fenómeno que hizo furor en Estados Unidos durante la década del 80: las compras apalancadas o LBOS, la sigla en inglés para *leveraged buyouts*.

Estas operaciones suponen la compra de empresas utilizando volúmenes importantes de deuda, la cual termina finalmente en el balance de la empresa que se adquiere. Lo que ocurre típicamente cuando un fondo como el Exxel compra una empresa y la endeuda fuertemente, es que sus ejecutivos se ven obligados a ajustar rápidamente gastos y potenciar sus ventas, con el objetivo de cumplir con los contratos de deuda, aumentar el valor de la compañía y revenderla, generando utilidades importantes.

La década del 80 fue rica en experiencias de este tipo en Estados Unidos. Los resultados fueron dispares, pero las críticas abundaron más que los elogios y son recordados los escándalos suscitados por las compras apalancadas del financista Michael Milken que derivaron en quiebras resonantes.

En el caso del Exxel, las compras apalancadas parecieron funcionar mientras la economía argentina crecía fuertemente, período que coincidió con una elevada liquidez internacional. Navarro, armado de impecables contactos entre inversores internacionales, consiguió grandes sumas de dinero en el mundo, gran parte proveniente de importantes fondos de pensión norteamericanos, que no dudaron en apostar algunas fichas a mercados emergentes.

Pero la crisis desatada luego del default de Rusia en septiembre de 1998 cambió las cosas. Corría el segundo mandato del Presidente Carlos Menem, quien, envalentonado por los éxitos económicos de su primeros seis años de gestión, provocó una incontrolable alza del gasto público. Para financiar el creciente agujero fiscal, el Estado

debía recurrir a mercados internacionales de deuda cada vez más caros y temerosos de la situación fiscal Argentina.

A su vez, la devaluación de la moneda brasileña en enero de 1999 quebró aún más la confianza en el país. Navarro tuvo la visión y la capacidad para aprovechar un período de despegue en la economía argentina, de la mano de una legislación liberal que permitió el ingreso casi irrestricto de capitales extranjeros. Inauguró una nueva forma de hacer negocios y pareció que estaba en camino de quedarse con muchas de las mejores empresas del país.

Hoy, el Exxel está acorralado por una economía descalabrada y abocado al repliegue y venta de las firmas que aún mantiene. Banqueros consultados sostienen que el grupo está haciendo un trabajo bueno y consistente para sanear y vender sus empresas.

Dentro y fuera del Exxel, hay coincidencia en que la recesión Argentina era impensable. Y el Grupo estaba altamente expuesto. Muchas de sus empresas están directamente relacionadas al consumo. Por caso, Musimundo, que sufrió una merma del 40 por ciento en sus ventas.

Los centros comerciales, emblemas de la última década en Argentina, han visto una caída en ventas del 25 por ciento. Por otro lado, por la forma como se adquirieron las empresas, todas estaban altamente apalancadas, y con una reducción tan drástica en ventas, su capacidad de pago de la deuda se vio seriamente afectada.

Casi todos los empresarios coinciden en que Navarro es un brillante financista, oficio aprendido en sus once años como ejecutivo de Citibank, pero también dicen que no es un buen administrador ni un buen motivador de su gente.

Radiografía del Grupo Exxel al 20 de Octubre de 2000

Empresa	Fecha de adquisición	Sector	Facturación (en millones de dólares)
SPM: Galeno, Life Tim	Nov-94	Medicina prepaga. Participación: 89%	200
ARGENCARD S.A.	Nov-95	Red administradora y procesadora de tarjetas de crédito en la Argentina y Uruguay, y licenciataria exclusiva de MasterCard en dichos países. Participación: 53%	205
SUPERMERCADOS NORTE S.A.	Nov-96	Cadena de supermercados. Participación: 49%	2.200
BLAISTEN S.A.	Oct-97	Cadena minorista de materiales para la construcción y reforma del hogar. Participación: 100%	100
FARGO	Oct-97	Productos de panadería. Participación: 85%	150
INTERBAIRES	Dic-97	Operación de locales duty free en aeropuertos. Participación: 80%	120
EDCADASSA	Dic-97	Operación de depósitos fiscales (aduaneros) en aeropuertos. Participación: 45%	70
OCA S.A.	Dic-97	Servicios postales. Participación: 100%	280
HAVANNA	Mar-98	Alfajores y alimentos artesanales. Participación: 70%	40
IBG S.A. (Lacoste, Polo Ralph Lauren, Paula Cahen d'Anvers, Coniglio, Kenzo, Palacio Duhau)	Febrero – Noviembre 1998	Comercialización de marcas líderes en el mercado de indumentaria. Participación: 92%	110
MUSIMUNDO	May-98	Comercialización de música y productos electrónicos. Participación: 71%	320
DEVOTO HNOS. S.A.	Jul-98	Cadena líder de supermercados en Uruguay. Participación: 49%	200
FREDDO	Mar-99	Helados artesanales. Participación: 30%	30
BODEGAS Y VIÑEDOS LOPEZ S.A.	May-99	Producción y comercialización de vinos finos. Participación: 33 %	40
LATINSTOCKS.COM	Jul-99	Internet. Participación: 60%	Startup
IMAGEN DEPORTIVA S.A.	Ene-00	Manejo de imagen y marketing deportivo. Participación: 95%	5
MIRACULA	Ene-00	Soluciones de comercio electrónico. Participación: 20%	Startup
NEXXY CAPITAL	Feb-00	Internet. Participación: 70%	Startup
DESARROLLO	Abr-00	Gerenciamiento de clubes de fútbol.	Startup

FUTBOLISTICO (Club Quilmes)		Participación: 100%	
--------------------------------	--	---------------------	--

Nos detenemos aquí a evaluar la estrategia del Grupo para adquirir sus empresas.

Estructura de Capital:

- El costo de capital es un costo compuesto en que incurre una firma por conseguir financiamiento para sus proyectos
- Además de capital propio (equity), las firmas pueden financiarse con deuda
- Como regla general la deuda tiene las siguientes características:
 - compromiso de hacer pagos fijos en el futuro
 - esos pagos fijos (intereses) son deducibles a los efectos impositivos
 - falla en honrar los pagos puede llevar al default o pérdida del control

Modigliani y Miller sostienen que:

En mercados de capitales perfectos y sin impuestos, el valor de mercado de una firma es independiente de su Estructura de Capital.

Dados ahorros de impuestos asociados con deuda, el valor de una firma aumenta continuamente al aumentar su deuda.

Otros creen que :

- Hay una Estructura de Capital óptima
- Una serie de imperfecciones compensan los ahorros de impuestos de la deuda.
Las imperfecciones son:
 - costos de insolvencia
 - efectos de “clientela natural”
 - inconsistencia de incentivos a accionistas y tenedores de deuda

- racionamiento de capital
- mercados de capitales segmentados

Estructura de Capital: “Trade - off”

- La elección de la Estructura de Capital es un trade - off entre ventajas impositivas de incrementar deuda y costos de insolvencia. **Esto es una de las ventajas que obtuvo el grupo en las empresas.**
- Al aumentar la deuda, aumenta escudo fiscal pero también aumentan los costos de insolvencia (probabilidad de default)
- Pero esta teoría no explica por qué algunas de las firmas más rentables tienen Estructura Capital conservadoras.
- Tampoco esta teoría no dice nada como funciona este mecanismo en países sin estabilidad monetaria.

Es evidente que el Grupo Exxel trato de apalancarse con el endeudamiento de sus empresas, pero la realidad de un mercado emergente como el Argentino le demostró que muchos de esos postulados que obtienen premios en los países industrializados son impracticables en aquellos que no tienen una tradición de estabilidad en su economía. Y que dista mucho de tener un mercado de capitales perfecto con información perfecta.

A esto último podemos agregar que las principales evaluadoras de riesgo, las cuales suministran información a los mercados son un arma para bien o para mal y pueden torcer el rumbo de un país con un simple informe.

Sin dejar de lado que muchas de ellas, antes de su informe, posicionan su capital en pos de obtener una ganancia y sacar provecho de esta situación. Además hay que agregarle el tratamiento irresponsable que nuestra prensa le da a la información económica-financiera.

Entorno recesivo del País

En la economía neoclásica, la racionalidad consiste en maximizar nuestros beneficios y la solución podría pensarse como consistente en resolver un problema matemático donde lo que tendríamos que hacer es maximizar los beneficios bajo unas circunstancias dadas.

Pero esto estaría suponiendo que la estructura de los mercados es fija, que la competencia es perfecta y hay muchos participantes, que la gente es una especie de mecanismo simple de estímulo-respuesta, que los vendedores y los compradores asumen que los productos y los precios son fijos y bajo este supuesto se optimizan la producción y el consumo.

La economía convencional tiene su lugar cuando estamos refiriéndonos a la operación en mercados maduros y muy bien establecidos, pero deja de lado la creatividad de las personas para encontrar nuevas maneras para interactuar entre sí.

La Teoría de Juegos se estableció con la intención de confrontar las limitaciones de la teoría económica neoclásica y aportar una teoría de comportamiento económico y estratégico cuando la gente interactúa directamente, en lugar de hacerlo a través del mercado.

En la Teoría de Juegos, la palabra juegos no es más que una metáfora para referirse a interacciones más complejas de la sociedad humana.

La Teoría de Juegos sirve para jugar poker o bridge, pero también para enfrentar interacciones complejas como la competencia en los mercados, la competencia armamentística y la contaminación ambiental. La Teoría de Juegos enfoca estas interacciones complejas usando la metáfora de un juego: en estas interacciones complejas, como en los juegos, la decisión individual es esencialmente estratégica y el resultado de la interacción depende de las estrategias escogidas por cada uno de los participantes.

En la Teoría de Juegos los resultados dependen no solamente de nuestras propias estrategias y de las condiciones del mercado, sino también y directamente de las estrategias escogidas por los otros participantes.

El **punto de equilibrio de Nash** es una situación en la que ninguno de los jugadores siente la tentación de cambiar de estrategia ya que cualquier cambio implicaría una disminución en sus pagos. Von Neuman y Oskar Morgenstern habían ya ofrecido una solución similar pero sólo para los juegos de suma cero. Para la descripción formal del problema y su solución, Nash utilizó funciones de mejor respuesta y el teorema del punto fijo de los matemáticos Brouwer y Kakutani.

Basándonos en esta teoría de Nash es que nosotros proponemos salir de este círculo restrictivo en el que estamos inmersos, logrando que los industriales salgan del punto de no cambio de estrategia o punto de equilibrio de Nash y el catalizador de esos cambios, el que produzca la tentación de cambiar, no puede ser otro que el mismo empresario y en una función de control el estado, pero no mediante leyes que violen el estado de derecho o mediante reglamentaciones que impidan despedir o suspender al personal sino con una política de contención, protagonismo y sin demagogia.

Para tener una organización productiva, ésta debe estar estructurada de manera de promover el uso de conocimiento específico relevante y de reducir los costos de transacción. Exxel además de la recesión que tuvo que soportar mientras manejo a Freddo nunca tuvo expertise en el negocio de los helados artesanales y contó con otro punto en su contra: la percepción del cliente. Este asoció que con la compra de Freddo el helado dejaba de ser artesanal para pasar a Industrial, muy a pesar de los esfuerzos que realizaron para mostrar lo contrario.

Análisis de las distintas etapas de la empresa mediante el modelo de la pirámide organizacional de Flamholtz & Randle

- 1) Identificar y definir el nicho de mercado
- 2) Desarrollo de Productos o servicios

- 3) Adquisición de Recursos
- 4) Desarrollo de los Sistemas Operativos
- 5) Desarrollo de los Sistemas Gerenciales
- 6) Cultura corporativa

Para analizar la empresa definiremos primeramente las etapas a evaluar

- a) Comienzo**
- b) Etapa de Crecimiento**
- c) Venta, Compromisos y Cambio de Paradigma**
- d) Gerenciamiento por sus antiguos dueños**

a) Comienzo

1) Identificar y definir el nicho de mercado

En los comienzos en el año 1969 los dos primos inmigrantes supieron interpretar cuales eran las necesidades que presentaban por esos momentos la población , de igual manera nacieron muchos negocios originados por inmigrantes como por ejemplo : almacenes , pizzerías ; Etc .

2) Desarrollo de Productos o servicios

Con el nicho perfectamente identificado desarrollaron un producto que se adaptaba a las necesidades de este y además lograron producirlo.

3) Adquisición de Recursos

En la evaluación de los recursos diremos que los mismos eran escasos y no contaban con ningún fondo externo para montar este negocio.

La prueba de esto es que abrir su segundo local le llevo casi 6 años y luego en 1978 abrieron el tercer local , con la particularidad que a partir de ese momento produjeron un cambio en la cultura del servicio ofrecido. Desde ese momento no se discontinuo la producción en Invierno

4) Desarrollo de los Sistemas Operativos

Los procedimientos y sistemas iban creciendo de la mano del desarrollo del negocio.

5) Desarrollo de los Sistemas Gerenciales

Los sistemas gerenciales no existían, eran los propios dueños los que gerenciaban al mismo, esta forma de actuar fue muy común hasta el año 1982 que empezaría la verdadera etapa del crecimiento.

6) Cultura corporativa

La atención al cliente, la calidad y el servicio brindado, junto con normas no escritas de conducta, lenguaje, vestimenta y las creencias de su propio personal fueron lo que llevaron al crecimiento esta empresa familiar.

Además posicionaron su producto desde la Calidad Artesanal y el cliente valora esto con un diferencial de precio.

b) Etapa de Crecimiento

Mencionaremos en esta etapa los ítems que a nuestro criterio sufrieron un cambio significativo.

2) Desarrollo de Productos o servicios

Creemos poder resumir el cambio logrado en este ítem con la palabras de Alberto Wilensky, consultor del Grupo Estratégico de Negocios, "Empezaron con calidad, luego se posicionaron en el mercado con locales ubicados en los mejores lugares de Buenos Aires, y a partir de allí se expandieron en todo el país y hacia otras latitudes. Finalmente, promocionaron el Delivery a través de un servicio 0-800".

3) Adquisición de Recursos

Las dos etapas de mayores crecimientos fueron los principios de la década de los 80 y los principios de los 90 que coincidieron con etapas de crecimiento del país y con estabilidad monetaria. En el año 1983 con el surgimiento de la democracia

y el advenimiento del plan austral y la primera presidencia de Carlos Menem con el régimen de convertibilidad. Estas dos etapas se caracterizaron por contar con el suficiente crédito para la realización y desarrollo de emprendimientos .

En esos años contaba con uno de los centros de telemarketing más modernos del país, con una capacidad de producción artesanal única en el sector y con un plantel de recursos humanos sumamente entrenado en la atención personalizada al cliente. Perversi resume el aggiornamento de esta forma: "**La empresa logró con los mejores principios industriales tener la mejor calidad artesanal**".

4) Desarrollo de los Sistemas Operativos

Resumiremos los sistemas operativos de esta etapa con el siguiente párrafo: De la mano de Ángel Perversi, desde el año 1996, la cadena había experimentado una fuerte reingeniería que, entre otras cosas, triplicó la capacidad de producción de la planta elaboradora para llevarla de dos millones de kilos a los seis millones actuales (1998)

5) Desarrollo de los Sistemas Gerenciales

De la mano De Ángel Perversi Ex Molinos la empresa logro despegarse del mandamiento Familiar para pasar a ser administrado por un equipo que contaba con la experiencia en los sistemas gerenciales que necesitaba Freddo para su crecimiento.

- Sistemas de Planificación y Presupuestos
- Diseño de la Organización
- Desarrollo Gerencial
- Sistemas de Control

c) Venta, Compromisos y Cambio de Paradigma

La única etapa que nos detendremos analizar es la cultura corporativa :

Con la compra por parte del grupo Exxel los clientes percibían que unos de los principios o valores de la compañía que fue la Calidad Artesanal y la

asociación del producto con lo natural se perdía. Con esta adquisición se perdió parte de la cultura que había dado origen a una empresa familiar muy exitosa.

Dos frases que avalan nuestro enunciado :

- *Daniel Pal, el nuevo CEO de Freddo, repetía hasta el cansancio que: "el helado no se cambia, vamos a conservar su calidad artesanal superpremium".*
- *Horacio Roncagliolo, gerente de la Cámara del Helado Artesanal, también estaba en contra de la industrialización: "la ventaja de Freddo está asociada a lo artesanal, es decir, a un producto elaborado, cuidado y con controles bromatológicos muy exigentes"*

d) Gerenciamiento por sus antiguos dueños

Dos grandes cambios para volver a posicionar a Freddo :

5) Desarrollo de los Sistemas Gerenciales

Para implementar el reposicionamiento y hacer que Freddo vuelva a ser la misma cadena de helados artesanales de antes, los antiguos dueños se rodearon de la gente de confianza con la que trabajaron en la etapa anterior. En ese marco se convocó a Raúl Medina, quien había sido el último gerente comercial de la familia, y hoy ocupa el cargo de vicepresidente ejecutivo. "Salimos a buscar a nuestros antiguos colaboradores: el gerente de planeamiento, el gerente de sistemas, el de mantenimiento y de nuevas obras; también a quien era el supervisor comercial, que hoy es el gerente comercial", explicó Guarracino.

6) Cultura corporativa:

Con la frase de unos de sus dueños resumimos la vuelta a una cultura que el Grupo Exxel no supo mantener:

La idea fundamental desde que Guarracino se hizo cargo de la empresa es concreta: reposicionar a Freddo en la mente del cliente, lo que en alguna

medida se había modificado ya que "se habían variado los procesos, tanto los de elaboración del helado como los de la atención al cliente".

Nuestras conclusiones

En este trabajo, no pretendemos dar una respuesta final a todas las particularidades relacionadas con las empresas de familia y la sucesión, sino sembrar pautas a considerar cuando se aborde esta problemática, dado que como hemos visto, las empresas familiares presentan una realidad distinta al resto de las organizaciones, ya que en las mismas confluyen dos sistemas integrados: familia y empresa.

Entonces:

- Sería recomendable que un hijo ingrese a la empresa como culminación de una formación profesional personal o teniendo en claro la necesidad de capacitarse paralelamente al desarrollo de su carrera dentro de la empresa.
- Es conveniente, pero no imprescindible, transitar por una experiencia laboral fuera del grupo familiar. Para enriquecer la empresa “importando” otras experiencias, el futuro director tendría un valor agregado si fuera entrenado en un encuadre laboral en donde las distorsiones familiares no lo confundan.
- Es importante que se genere un clima de comunicación y participación a nivel de los hermanos, los cuales podrían competir por el máximo nivel de la organización
- Es importante una rotación estratégica y planificada de los hijos por todas las áreas de la empresa, con el objetivo de ganar know how y conocer a quienes van a dirigir.
- Se deberían establecer planes de sucesión, aunque haya una resistencia del fundador/es a aceptar el paso del tiempo y la declinación natural consiguiente, se debería considerar también que los padres no están en competencia con sus hijos y otros subordinados. La clave en este caso es hablar, y sería mucho mejor aun que se escribieran los planes sucesorios.

- El plan de sucesión no debe ser verbal, debe estar bastante definido y si bien es poco probable que existan plazos ciertos, se debería considerar que estos temas son complicados y extensos en el tiempo (para su definición), y que el tener definidas ciertas cosas aliviana la sucesión cuando ésta debe ser efectuada.
- Debemos tener presente que este tema es una preparación en ambos sentidos: del que cede el lugar y del que lo tomará. Cuando la sucesión está bien planificada y se sabe delegar en el más capaz, la empresa cuenta con más posibilidades de atravesar este proceso exitosamente y sin duda será ventajoso para su continuidad.
- La globalización ha traído consigo la necesidad de profesionalización, constante desarrollo y la incorporación de herramientas que les permitan crecer sanas y en igualdad de condiciones que las empresas abiertas, tendríamos por consiguiente que, buscar el adecuado balance entre las tradiciones familiares y el paradigma de la empresa que se califique como profesional para el ámbito de negocios que se trate.
- Consideramos que la incorporación de la función de Recursos Humanos, ya sea en relación directa o a través de una asesoría, es fundamental para poder encaminar los esfuerzos de todos los integrantes hacia la misma meta.
- Saca evidente la necesidad de contar con una persona idónea que pueda solucionar y profesionalizar aspectos tan importantes como evaluaciones de desempeño, selección, conflictos internos, capacitación, temas estos que superan la buena voluntad de quienes los llevan adelante hoy.
- Es importante tener comunicación en la empresa y la familia, la que debe fluir en ambas direcciones.

- Freddo es la historia iniciada por dos italianos emprendedores que en 1969 abrieron su primera heladería. Es también la historia de una empresa familiar que pasa por casi todos los ciclos que una empresa puede vivir. La situación que los hijos se vuelva a hacer cargo del negocio nos sigue reafirmando los conceptos vertidos por Gustavo Cettolo, además del capital es necesario conocer el negocio donde incursionamos.
- Por último, es nuestro deseo que este trabajo contribuya a agregar conocimiento a la gestión de emprendimientos y sirva de inicio a un análisis similar al que proponen Flamholtz y Adizes, dado que en la coyuntura en la cual lo escribimos (Octubre / 2002) y bajo la actual situación del país, no podemos extrapolar directamente ambos modelos a Argentina.

Bibliografía y Referencias

- Finanzas de la Empresa – UCEMA - Profesor: Raúl Girini
- Seminario de Entrepreneurship – UCEMA – Profesor: Gustavo Cettolo, grabación y apuntes de clases
- Managing Corporate Life Cicles – Ichak Adizes.
- Growing Pains : Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm by Eric G. Flamholtz, Yvonne Randle
- El secreto de las empresas familiares exitosas – Santiago Dodero – El Ateneo – 2002
- El Principe – Nicolas Maquiavelo
- Pagina oficial de Freddo: www.freddo.com.ar
- Clarín Económico , 17 de mayo de 1998 , Claudia Boragni
- Diario Ámbito Financiero , 20 de octubre de 1998 , Antonio Laje
- Revista Negocios , Diciembre de 1998
- www.Latinegocios.com
- Clarín Económico; 28 de Agosto de 2000: Silvia Naishtat
- Clarín Económico;14 de Agosto 2001: Silvia Naishtat
- www.gastrofranchising.com
- Revista Poder - 29 de octubre de 2001 - Daniel Helft
- Game Theory for Applied Economists – 1992
- La Nación Económico: 01 de septiembre de 2001; José Luis Brea
- La Nación Económico: 13 de Noviembre de 2001; Alfredo Sainz
- La Nación Económico: 14 de septiembre de 2002; Alfredo Sainz
- Revista Viva – Clarín – 20 de Octubre de 2002

Anexo 1

Reportaje a Juan Navarro titular del Exxel Group (La Nación 01/09/2002) :

"Hoy estamos en repliegue táctico y no en retirada". El año pasado, el grupo se desprendió de cuatro compañías. Busca vender otras dos y afronta dificultades financieras: "No encontramos razones para invertir el próximo dólar", dice Navarro

*Acostumbrado al crecimiento desde su creación, en 1991, The Exxel Group empezó a generar, el último año y medio, una seguidilla de malas noticias que hasta hace poco era impensable asociar con la empresa que conduce el uruguayo Juan Navarro. Al cierre de Latinstocks y los problemas en algunas compañías, como **Freddo** y **Blaisten**, se sumó el concurso de acreedores de Musimundo, el incumplimiento del pago de un crédito por parte de Fargo y la denuncia de la Oficina Anticorrupción por supuesta subversión económica. A partir de allí, muchos creen ver la retirada del grupo de la Argentina, pero Navarro, en diálogo con LA NACION, dijo que sólo se trata de un repliegue hacia un menor número de actividades.*

-¿Cuál es el futuro de Exxel?

-Hay una estrategia de mediano plazo y otra de corto. La primera está basada en tres pilares. Uno es la historia: Exxel les ha garantizado a sus inversores un retorno del 62% anual; el segundo pilar es que tenemos activos invertidos con un costo de US\$ 850 (millones) a 900 millones en la Argentina, Uruguay y un poco de Brasil, y que nosotros valuamos en 1200 millones. El tercero es que tenemos un fondo de 480 millones disponibles y aún sin utilizar. Hoy nos hemos quedado sin la lógica de inversión, pero si la encontramos y lo hacemos a tasas atractivas, entonces el valor del Exxel a largo plazo es muy bueno. No me parece que la situación de la empresa sea tan complicada. En el corto plazo, decidimos que -a la luz de las continuas fallas de pronóstico que todos tuvimos respecto de cuándo terminaba la recesión- debemos amputar, hacer torniquetes y concentrar los recursos humanos y de capital en menos compañías que estén básicamente sanas más allá de que sus ganancias hayan caído y de que sus resultados operativos no sean los proyectados. Estamos achicándonos y de ahora en más depende estrictamente de los políticos de la Argentina, no del sector privado.

No podemos seguir bajando gente, planes de promociones, training; así, nadie nos va a comprar nada. O los políticos hacen las cosas que tienen que hacer o nosotros por más retirada que queramos hacer no nos podremos retirar bien. Tendremos que cerrar las operaciones, pagar las indemnizaciones, levantar el capital e irnos.

-¿Cuán lejos se está de ese momento?

-Hoy estamos en repliegue táctico, no en retirada, con una inmensa dedicación al hoy. Estamos dedicados a cortar, fortalecer, capitalizar, reestructurar y proteger nuestros activos e inversores. Si yo me paso explorando alternativas en otro país para empezar algo nuevo, cuando en realidad tengo que defender los puestos de trabajo y el capital invertido en Havanna o en Devoto o en Interbaires, sería irresponsable.

La retirada tiene que resistir el test de invertir el próximo dólar y todavía no encontramos razones para invertir el próximo dólar porque no vemos la convergencia macroeconómica de la Argentina con el resto del mundo y para mí es un tema de los políticos, no de este gobierno. Este gobierno, de una forma más o menos efectiva que la que a uno le puede gustar, está entendiendo lo que está pasando. No hay nadie más dispuesto a financiar ñoquis en la Anses o el PAMI ni parientes en los registros automotores.

-Más allá de la crisis o de la cuestión política, ¿qué autocrítica hacen?

-Cuando dicen que a Exxel le va mal, hay que tener en cuenta que, desde que creamos la compañía, el grupo compró 73 empresas. Nos ha ido bien y nos ha ido mal. Nuestro negocio es armar portafolios de compañías que nos parecen que van a crecer; algunas veces las manejamos bien y otras veces no tanto. Es algo que ya está inventado: se hace en Francia, Australia, Inglaterra, Estados Unidos. Ese es nuestro negocio, es así de simple.

-¿Cuáles son los aciertos y los errores?

-Con Pizza Hut nos fue mal y la liquidamos. Blaisten va a sobrevivir y la vamos a seguir apoyando. A pesar de lo que dicen, no se presentará en convocatoria de acreedores, sino que la vamos a capitalizar. A Fargo también. Y seguirá andando bien.

Frente a una crisis profunda como la de la Argentina, lo que hicimos fue sentarnos con los bancos para refinanciar el vencimiento de capital de un préstamo bancario.

OCA la compramos ganando 50 millones y este año ganará 74 millones. Tiene además un competidor como Correo Argentino y los correos truchos. Dutyfree shops (Interbaires) anda bien, a Havanna le hicimos un aporte de capital recientemente y analizamos hacer otro. Supermercados Devoto la compramos con 8 locales y hoy tiene 24; ganaba 11 millones y ahora gana 24 millones. Latinstocks es una de las 30.000 compañías de Internet que quebraron, pero en la Argentina la única que quebró parece que fue la de Exxel. En el club Quilmes nos fue mal, pero tenemos un negocio de imagen y representación en el fútbol con el que nos está yendo muy bien. Si la idea fuera entrar en una compañía para sacarle activos, exprimirla, ¿dónde está el negocio?, ¿qué plata ganamos? Es ridículo.

Por José Luis Brea

De la Redacción de LA NACION