

Consultores bajo fuego

Los conflictos en las empresas familiares, la sucesión y los problemas de rentabilidad derivados de la errática política económica, bajo la mirada de tres asesores corporativos.

24/02/2013 00:02 , por [Walter Giannoni](#)

Fotos (4)



En consulta. Walter Brizuela, Alberto Asensio y Javier Genero coincidieron en que buena parte del desempeño de las empresas depende de factores psicológicos (Javier Cortéz/La Voz).

1 de 4

Compartir esta nota

33

Tweet 13

Recomendar

Más información sobre

Córdoba
entrevista

Te puede interesar

Polémica por la desaparición de un mural de "Tutuca" Monteiro

Desarticulan la banda de las "esposas narcos"

Dioxitek presentó un pedido para radicarse en Río Tercero

Los colectivos reducen tiempos con las vías selectivas

Uno, Alberto Asensio, representa en Córdoba a una de las consultoras más grandes y respetadas del mundo. Otro, Walter Brizuela, asesora a empresas familiares con la disciplina que él mismo creó, la negociología. El tercero, Javier Genero, es un conocido consultor de microempresas, sobre todo del rubro comercial. Para los tres fueron dos temas: los conflictos y la sucesión en las empresas de familia y cómo evitar que la rentabilidad continúe en picada.

—¿Qué es ser consultor en esta Argentina donde los parámetros con los que funcionaban las empresas cambiaron tanto?

— **Asensio:** Hay una parte de psicólogo; otra de *couch*, porque de alguna forma a uno le piden la receta, la solución; y por otro lado, de un asesor de *benchmarking*, sea a nivel contable, impositivo o como consultor. En relación con otros mercados, es difícil encontrar en Córdoba un empresario paralizado, sí con incertidumbre. Haber cortado lanzas con el Gobierno nacional y todavía estar parados da la pauta de que hay una madurez en todo sentido. Cuando te llaman con ese escenario dicen: "Ayúdame a pensar".

— **Brizuela:** Coincido con Alberto en la actitud del empresario cordobés. No está nunca quieto y busca al consultor como orientador. Yo noto mucho miedo y temor en los resultados, más que en el hacer. Hay mucho miedo a equivocarse y eso tiene que ver con el contexto.

— **Genero:** A nivel de micro empresas puedo ver que los fallos de dirección y gestión, que se subsanaban mediante la evasión impositiva, hoy no son posibles. Entonces, si no trabajan a nivel de dirección y gestión, los dueños no tienen la posibilidad de afrontar los costos de la no calidad.

—No hay para dónde trasladar ni disimular los errores.

— **Genero:** La consultoría actual es más ser y estar que hacer. Compartir las decisiones de la dirección de la empresa con un consultor, que tiene una visión multidisciplinaria y multiempresarial, abre una ventana interesante. Es mucho lo que podemos transferir. La consultoría hoy es ser y estar mucho tiempo con el cliente.

—Ya que mencionó lo del protocolo, ¿no hay mejor protocolo familiar que la distribución del paquete accionario?

— **Brizuela:** Los negocios están primero que las empresas. La empresa es una forma jurídica de operar, pero los productos y

servicios que uno brinda no son necesariamente el negocio. Hay mucha confusión en eso. Y en cuanto a la sucesión, en los años 1800 se designaba al continuador, si era hombre mejor. En los 1900 se buscaba al sucesor. Y en el 2000 la legación es lo que avanza. Padres fundan, hijos organizan, nietos multiplican, bisnietos internacionalizan. Un nuevo paradigma donde la protocolización se hace si es necesaria.

– **Asensio:** Es un paso el protocolo.

– **Genero:** En un programa universitario aquí en Córdoba se sensibilizaron casi mil empresas, solo el 20 por ciento fueron susceptibles de protocolización. Vi 80 empresas y solo hice dos protocolos y podría poner dos más. Punto.

– **Asensio:** El protocolo es, en realidad, una apertura mental, una declaración de intenciones. Es como poner la casa en orden, la locomotora en la punta de la fila pero si no hay buenos vagones, el tren no sirve. Es un certificado de nacimiento de algo distinto.

– **Brizuela:** Nosotros le agregamos un apéndice de negocios. No todos los hijos van a hacer lo mismo. Le da al hijo que es bioquímico poder desarrollarse en lo suyo, pero sin salir de una familia de metalúrgicos.

– **Genero:** Tuve un caso de cinco hermanos, de tres madres diferentes.

– **Brizuela:** Epa.

– **Genero:** Las primeras reuniones eran tremendas, después de tres años y medio, trabajan juntos. ¿Se llevan bien? El aire todavía se corta con una motosierra, pero no podrían estar juntos dándole continuidad a la empresa de no ser por el protocolo.

–**Volviendo atrás, ¿en qué momento un empresario llama al consultor por primera vez?**

– **Genero:** Hay cuatro situaciones. Primero, los necesitados. Luego, los desesperados porque sienten que se les desmorona la familia y la empresa. Los curiosos, preguntan de todo y no van a hacer nada. Y los acopiadores de conocimiento, van apropiándose de los datos pero no tienen una decisión adoptada todavía. Ahora, cuando se da esa “magia” yo entablo una consultoría de largo plazo. Es vivir la vida de la empresa una vez por semana, en todos los departamentos. El eje es la esperanza familiar, el ‘valor familia’, pero con roles en la empresa.

–**“Que los domingos podamos seguir comiendo el asado en familia”, decía un empresario bastante conocido de Córdoba.**

– **Asensio:** Y ese empresario que usted dice la pasó mal. Las épocas de bonanza disimulan las cosas. En otros momentos hay padres que a uno le dicen: “Yo sé que mi hijo no está en condiciones de ejercer la dirección comercial de la empresa, el hijo de mi socio tampoco. Pero no le digo nada”. Entonces, se generan los bloqueos, como los del básquetbol. Están todos frenando y no dejan pasar lo que realmente vale, pero la bonanza lo disimula. En cambio, en épocas como esta esa situación se puede llevar puesta a la empresa. Para situaciones así, el contexto económico es siniestro. Si tiene un hijo que hizo 10 años la “plancha” porque el producto se vendía solo, cuando cambia la ola y vienen las “vacas flacas” esa persona no está acorde a las circunstancias. Aparece la necesidad de exigirle cosas que él desconoce.

–**¿El consultor es bienvenido o es adoptado forzosamente?**

– **Genero :** Es como tener un *personal trainer* que todos los días a uno lo despierta para hacer ejercicio físico. El empresario está sensibilizado en ese punto y a los que lo aplican, les va bien.

– **Brizuela:** Hacemos las veces de *business and family personal trainer* (entrenador personal de negocios y familia). No se puede disociar una cosa de la otra. Solo que en los negocios rigen las reglas de juego de los negocios y en las familias rigen las reglas de juego de las familias. En eso hay un sinnúmero de bloqueos, como dice Alberto. Creo que también se va imponiendo el criterio de que el

empresario entiende que no debe saber todo, sino que hay gente que puede ayudarlo.

– **Asensio:** Si el empresario, sea de una multinacional o de una Pyme familiar nos ve como un costo, automáticamente empieza a buscar otras alternativas. La auditoría tradicional, terminó. Hacer el balance de una empresa, es una parte; ahora, la pregunta que nos hacen es qué debo realizar para cambiar o mejorar esto.

–**Les piden que metan manos en la masa, digamos.**

– **Asensio:** Una de las cosas que inculcamos a nuestra gente es que nosotros no vendemos servicios y, menos aún, para que nos cierre un presupuesto. Nos preocupa armar el lazo de confianza con la empresa y si es gratis, es gratis. Hay gente que nos ha preguntado cosas un año seguido, hasta que un día cae que somos sus consultores.

–**Y ahí se arma el vínculo...**

– **Asensio:** Automáticamente, y bienvenido sea.

–**Los cónyuges de los dueños de las empresas, ¿deben integrarse a la compañía o “jamás de los jamases” ?**

– **Asensio:** No se puede generalizar. Conozco casos que funcionan muy bien, como los Porta. Y otros, que funcionan excelentemente mal, que me reservaré (risas).

– **Brizuela:** No hay una fórmula mágica sino una fórmula lógica. Esto tiene que ver con la genealogía de la empresa y el tipo de negocios que maneja. Si, por ahí, el cónyuge tiene aptitudes para un tipo de negocio que no es el principal, se puede armar una unidad diferente para aprovecharlo.

– **Genero:** Aquí, normalmente, empieza un tipo a laburar y pone la empresa, trabaja muchos años en eso hasta que comienzan a aparecer los miembros de la familia, esposa, hijos. Luego, todos ellos pretenden tomar decisiones. Nuestra función es separar las agendas de temas. Las decisiones deben adoptarse por las condiciones aptitudinales y actitudinales. Un puesto de vendedor requiere alguien más extrovertido y enfocado al cliente y, a lo mejor, un puesto en el depósito puede ser más introvertido y estructurado. Si tengo un hijo “ así” y otro “ asá *SDRq* , los pongo, ¿cuál es el problema? Para mí, el primer axioma de una empresa familiar es brindarle trabajo a la familia, pero la familia debe cumplir con ciertas pautas.

–**Reglas de juego escritas, entonces.**

SEnD **Genero:** Y hay otro tema conexo. Por ahí, algún miembro puede no querer trabajar en la empresa porque tiene otra actividad, pero en el futuro va a ser heredero. ¡Tiene que participar de las reuniones de directorio! Es decir, puede elegir no estar en la empresa, lo que no puede elegir es no ser dueño en el futuro. Entonces, por lo menos globalmente, debe entender de qué se trata el negocio.

– **Asensio:** He conocido casos de separación de parejas empresarias no por desavenencias matrimoniales sino laborales. “Vos heredaste la empresa de tu padre pero yo la estoy poniendo en caja”. Es distinto al caso de los hijos, uno en su casa no puede dormir todas las noches con el enemigo.

–**¿El riesgo de equivocación también existe para los consultores?**

–**Asensio:** Por algo hay seguros profesionales específicos, una forma de cubrir la magnitud de los riesgos.

–**Genero:** En mi caso, hice una profunda autocrítica sobre las equivocaciones y terminé escribiendo un libro. De errores y de cosas que para mí fueron errores y no fueron percibidos por el cliente. Errores propios, errores de las estructuras de las empresas y errores atribuibles a los empresarios. Acá se trata con personas, entonces, no es una ciencia matemática ni exacta y la psicología incide mucho. La infidencia es un error grande para un consultor, lo digo por experiencia propia. La lengua es el órgano del cuerpo más difícil de controlar.

– **Brizuela:** Negocio significa negación al ocio. La productividad viene detrás. La manera que se consigue productividad de una familia a la otra, es diferente. Eso hay que estudiarlo día a día, semana tras semana incorporamos metodologías nuevas que no disipan el error pero generan probabilidades de estar cerca.

– **Asensio:** En PWC somos 130 personas, por lo cual tenemos muy bien armada la matriz de riesgo. El foco de nuestra empresa es la confidencialidad, más en una ciudad como Córdoba donde todo el mundo se conoce. El segundo punto para mitigar el riesgo es la capacitación, hay una especialización muy grande. La independencia de cada uno respecto del cliente que está atendiendo es el tercer punto. Lo que mitiga más aún el riesgo es entender que los papeles son del cliente, no son nuestros.

–Un empresario decía: “en esta situación del país hay que tener dólares guardados, stock de mercadería y deudas en pesos”. ¿Cayó la rentabilidad o es lloro?

– **Asensio:** No creo que sea lloro, hay sectores que están en peor situación de la que traían. Llorar es una forma de racionalizar la incertidumbre. Para ver si se puede mejorar la rentabilidad hay que saber en qué sector de la economía está la empresa. Aquella compañía que tiene el precio controlado, es muy difícil que mejore. El impuesto más vil es la inflación. Tener *stock* permite cubrirse, pero el problema es que hoy muchas empresas no pueden tenerlo porque es capital inmovilizado.

–Plata parada a la espera de...

– **Asensio:** Tenemos tres variables en las que la rentabilidad pivotea sí o sí. En primer lugar, la mano de obra, especialmente, la que está en convenio. Luego, la logística y transporte, cuyo costo no se puede manejar. Y, finalmente, los costos fiscales, es impresionante como el empresario está analizando los impuestos desde un punto de vista también económico. ¿Cómo me afecta en el producto unitariamente? Tengo enormes saldos fiscales a favor y me falta capital de trabajo, ¿qué hago? Con la inflación, si tengo una empresa de consumo masivo y subo los precios, pierdo puntos de *market share*. Un cliente me decía que en 2010 tenía cuatro temas con “bandera roja” para seguir en su empresa, en 2013 tiene nueve, pero le preocupa solucionar al menos cuatro. Es decir que la situación es compleja.

– **Genero:** Cuando apareció el cepo cambiario, se abrió el *freezer* y pasamos a otra economía. Hay tres apalancamientos: la deuda con los proveedores, la deuda impositiva y la deuda previsional. Estas últimas dos hoy están muy bien seguidas por el Estado. Lo que yo veo a nivel de pequeñas empresas es la necesidad de trabajar en la reingeniería de procesos para bajar el piso de costos. El costo del no trabajo y el costo de la no calidad. Ejemplo, si un operario tiene que trasladarse muchos metros varias veces por día para acceder a un insumo es algo que hay que cambiar. Y las Pyme, además, deben trabajar con objetivos.

– **Brizuela:** No se puede generar rentabilidad sin competitividad. La competitividad tiene directamente que ver con el sistema político vigente. Uno de los temas que trabajamos es el concepto del negocio. Puede ocurrir que en una empresa que fabrica vasos plásticos su negocio no sea el vaso sino el plástico. Otro aspecto es el sistema de calidad humana, ahí entra el tema familiar. También debe saber diferenciar y entrenarse para conducir y gestionar, que no es lo mismo. El sistema educativo actual no forma empresarios.

–¿No hay una fórmula instantánea para la rentabilidad?

– **Asensio:** El mercado habla y hay que saberlo escuchar, y el mercado no es el que uno sabe gestionar sino que también forman el mercado la Afip, el Banco Central, mis clientes, mis proveedores, mi personal, por lo tanto, hay que ponerse en una posición de escucha. Hoy las empresas analizan en dónde se están apalancando para lo que hacen, lo que permite ver los grados de probabilidad. Es decir, qué me va a dejar hacer el mercado. Ejemplo, en una multinacional no poder girar dividendos al exterior no es entendible. En consecuencia, parte de las decisiones emergen de esa situación.

– **Genero:** Tenía un cliente que vendía insumos de computación y estaba en la cresta de la ola tecnológica, se quedó sin negocio por no haber podido ver que la actividad mutaba hacia los negocios de *retail*. Entonces, hay que estar muy despiertos.

Tenis y escribir

Nombre. Javier Genero (51).

Casado con. Marcela.

Hijos. Agustina y Mateo.

Consultora. Javier Genero & Asociados.

Deporte. Tenis.

Dato. Es autor de libros de programación neurolingüística.

Teléfono. (0351) 156-332647

E-mail. javier@javiergenero.com

Web. www.javiergenero.com

Golf y lecturas

Nombre. Alberto Asensio (53).

Casado con. Inés Bancalari.

Hijos. Federico, Lucila, Agustina, Tomás, Francisco y Joaquín.

Consultora. Price Waterhouse & Co.

Deporte. Golf.

Ama. La lectura.

Teléfono. (0351) 420-2320

E-mail. alberto.f.asensio@pwc.com

Web. www.pwc.com.ar

Fútbol y libros

Nombre. Walter Brizuela (50).

Hijas. Agustina y Camila.

Consultora. Walter Brizuela & Asociados.

Deporte. Fútbol.

Dato. Está por lanzar su cuarto y quinto libro de negociología.

Teléfono. (03543) 43-0041

e-mail. wbrizuela@walterbrizuela.com.

Web. www.negociologia.com

El texto original de este artículo fue publicado el domingo 24 de febrero de 2013 en nuestra edición impresa. Ingrese a la [edición digital](#) para leerlo igual que en el papel.

Compartir

Tweet < 13

Recomendar < 33

Comentarios

en LaVoz (0)

en Facebook (0)

Para realizar esta acción debes estar registrado o iniciar tu sesión.