

Como decía la abuelita: “las medias son para los pies”

Benelli, Anahir

Casos. Nro. 33
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos



Como decía la abuelita: “las medias son para los pies”

Don Juan Iribarren siempre fue un hombre inquieto, emprendedor y proclive a los cambios. Hijo de inmigrantes vascos, había nacido en Uruguay en el año 1887 y con apenas 19 años decidió irse a probar suerte a la Argentina, “*un país grande, por entonces lleno de oportunidades*” como siempre le decía a sus hijos y nietos cuando recordaba sus comienzos.

En menos de un mes, Don Juan ingresó como empleado en una pujante fábrica de calzados bonaerense. Era un “viajante” como se le denominaba por entonces a los responsables de ventas que recorrían todo el país conformando y atendiendo una cartera de clientes. Era un trabajo ideal para Don Juan ya que este tipo de actividad le permitía conocer lugares y personas diferentes y ser responsable de su propio desempeño. En poco tiempo, se había convertido en el “viajante” más exitoso de la Fábrica de Calzados Giuliani, consolidando una posición económica que le permitió cumplir con una importante promesa: casarse con Claudia Santini, su novia uruguaya de 16 años. “*Cuando tu abuelo se fue a la Argentina me dijo: en menos de un año vuelvo para casarme contigo*”, recordaba doña Claudia.

Así fue, en el año 1907 el joven matrimonio se instaló en Argentina, donde permanecieron hasta el año 1930, y donde nacieron sus seis hijos: Pedro, Carlos, Julio, Aldo, Gabriel y Luis.

Fueron años de prosperidad para el matrimonio Iribarren-Santini. Don Juan, siempre con inquietudes y deseos de progresar no solo dominaba ampliamente el área de ventas, contando con una amplia cartera de clientes, sino que en los períodos en que permanecía en la capital, visitaba frecuentemente la planta de fabricación para interiorizarse en las fases del proceso productivo.

Los cambios de vivienda fueron acompañando el incremento de la familia, mudándose en sucesivas oportunidades, hasta que finalmente Don Juan pudo concretar otro de sus sueños: adquirir una suntuosa casa quinta en las afueras de Buenos Aires, que ocupaba una manzana. Los relatos de los años vividos en la casa quinta fueron transmitidos de generación en generación, y hasta el día de hoy los nietos de Don Juan y Claudia –hombres y mujeres grandes ya- describen a sus hijos la casa quinta de San Fernando con detalles sin haberla conocido.

También son famosos los relatos y anécdotas familiares en relación a la disciplina que se imponía en el hogar, donde la autoridad de los padres era indiscutida: “*Siempre nos sentábamos a la misma hora en la mesa, mi padre en una cabecera y mi madre en la otra, con una zapatilla apoyada en su silla. Si alguno de nosotros hacía un comentario inapropiado o estaba inquieto en la mesa, ya sabíamos que la zapatilla se haría sentir*”, relataban sus hijos evidenciando un profundo respeto y admiración por sus padres.

Pero la crisis de 1929 se hizo sentir en las economías regionales, afectando seriamente el desempeño de la Fábrica de Calzados Giuliani. En ese difícil contexto económico, Don Juan decide volver al Uruguay, pero esta vez a emprender su propio negocio, fundando en 1930 la Fábrica de Calzados y Zapatillas Iribarren.

Este caso fue preparado por la Prof. Anahir Benelli, de Universidad ORT Uruguay, en base a información relevada con integrantes de la tercera generación de la empresa familiar. El nombre de la empresa y de los miembros de la familia se han modificado a los efectos de mantener el anonimato de los mismos. El caso tiene carácter didáctico y no refleja posiciones ni valoraciones del autor, ni de la Universidad en relación a las prácticas administrativas descriptas

La fábrica se instaló en un local construido especialmente a tales efectos, y en el predio contiguo se edificaron dos casas: una en la que se instalaría la familia y otra concebida como inversión inmobiliaria. La inversión inicial para la fábrica contempló la adquisición de maquinarias de tecnología de punta para la época.

Para ese entonces, Pedro y Carlos, los hijos mayores del matrimonio tenían 21 y 19 años y se incorporaron casi desde los inicios a trabajar en la Fábrica fundada por su padre. Don Juan era muy estricto también en el tipo de vínculo laboral que establecía con sus hijos: *“son dos empleados más, tienen que trabajar el horario que está establecido, sin ningún tipo de privilegio, y recibirán el sueldo que corresponde a la tarea que se les asignen”*

Con un gran conocimiento del negocio, Juan Iribarren conducía exitosamente todas las áreas claves: tanto supervisaba al detalle las distintas fases del proceso de producción, como participaba activamente en el diseño de nuevos modelos de calzados para las distintas temporadas. Para el área de ventas había conformado un equipo de corredores, a quienes él mismo había entrenado transmitiendo su experiencia en más de veinte años en la Argentina. En sus mejores épocas, la Fábrica llegó a emplear a más de sesenta personas, un tamaño apreciable para la época.

Pero mientras las cosas rodaban muy bien en lo empresarial, la familia se vio afectada por la enfermedad repentina del hijo menor. Luis de 12 años. Presentando un cuadro de origen cerebral, pero sin poder determinarse con exactitud las causas del mismo, Luis permaneció en coma durante más de dos semanas. Según los médicos Luis se salvó “casi por milagro recuperándose totalmente, pero quedando con una semi-parálisis facial por el resto de su vida.

En 1940, diez años después de fundada la Fábrica de Calzados y Zapatillas Iribarren, varios hijos de Don Juan se encontraban trabajando en la empresa: Pedro (con casi 30 años), Carlos (28), Julio (25) y Gabriel (19). Aldo, con 22 años fue el único hijo de los Iribarren que optó por estudiar una carrera universitaria, y se encontraba cursando Facultad de Química. Luis, el menor con 17 años estaba terminando el ciclo secundario. Pedro, y Julio ya habían formado sus propias familias, y había nacido el primer integrante de la tercera generación, del matrimonio de Pedro y Mariana.

Don Juan, con 53 años seguía al frente del negocio, trabajando con la misma vitalidad de siempre y concentrando el poder, aunque consultaba las decisiones importantes con su hijo mayor, Pedro quien tenía ya un conocimiento integral de la empresa, focalizándose fundamentalmente en el área financiera de la empresa.. Carlos supervisaba el trabajo de los operarios, pero a diferencia de Pedro no demostraba interés por conocer las distintas áreas del negocio. A Carlos le gustaba vestirse bien, salir con muchachas e ir a los bailes. Julio desempeñaba funciones administrativas y Gabriel era uno de los corredores de ventas en Montevideo. Aunque hubieran crecido, Don Juan siempre les recordaba: *“Uds. aquí son empleados”*.

Si bien la fábrica seguía funcionando en el mismo local, la familia se había mudado a una amplia casa en la zona del Prado que Don Juan había decidido construir en 1936. Las dos casas contiguas a la fábrica se habían alquilado.

En 1943, con 56 años de edad, Don Juan Iribarren falleció de un infarto cardíaco, desafiando la *“salud de vasco”* de la que siempre se enorgullecía. No estando Don Juan, y como era tradición en la familia, la última palabra la tendría Doña Claudia, a pesar de que sus hijos estuvieran ya en edad de tomar decisiones.

Así fue, Doña Claudia sin dudar lo determinó que frente al negocio familiar quedarían los dos hijos mayores: Pedro y Carlos, y el hijo menor Luisito que por entonces tenía 20 años, quien se integraría por primera vez a la empresa. Luis, siempre había sido el hijo mimado de Doña Claudia, por ser el menor y por la enfermedad que lo había afectado.

Ninguno de los hermanos cuestionó la decisión de la madre, así tenían que ser las cosas.

Como en esa época las estaciones de servicio eran un negocio floreciente, Julio decidió incursionar en este rubro. Doña Claudia accedió a que el local de la fábrica constituyera la garantía para solicitar el préstamo bancario que necesitaba. Aldo además de cursar Facultad de Química, estudiaba de noche carpintería en la Escuela Industrial. Pero se quería casar, así que le propuso a su hermano Gabriel instalar una carpintería. Con la maquinaria indispensable alquilaron un local e instalaron el negocio. Al poco tiempo Aldo tuvo que abandonar la carrera universitaria, a pesar de estar muy adelantado, ya que estaba esperando su primer hijo.

De esta forma, Julio, Aldo y Gabriel dejaban el camino libre a los hermanos mayores y al menor para que se cumpliera la voluntad materna: tomar la gestión de la empresa familiar.

Pedro, si bien con un estilo diferente al de su padre, menos carismático y más pragmático, presentaba condiciones para liderar el negocio, y aunque siguió focalizándose en el área administrativa financiera, la visión integral de la empresa le permitía estar en todo. Eran suyas las iniciativas tanto para actualizar la maquinaria como para introducir cambios en el sistema de comercialización. Carlos continuó con su rol en la planta, pero propuso ascender a uno de los operarios más antiguos a supervisor general, de forma que él pudiera asumir una especie de jefatura de fábrica, lo que le permitía permanecer menos tiempo en la empresa. Luis ocupó el puesto que ocupaba Gabriel como corredor de ventas en Montevideo, y demostró desenvolverse muy bien en este rubro, llegando en pocos años a desempeñarse como supervisor general de ventas.

A juzgar por los impactos en el incremento de los patrimonios familiares de los tres hermanos que estaban al frente de la fábrica, la empresa siguió obteniendo buenos resultados. Pedro compró y se mudó a una hermosa casa en la zona de Parque Rodó, adquirió un campo en Lavalleja y una casa en Punta del Este, aunque cierto es que su esposa Mariana pertenecía a una familia muy acomodada, y seguramente contribuyó a mejorar el patrimonio familiar con la herencia que recibió al fallecer su padre. Carlos, quien finalmente “sentó cabeza”, como decía su madre se había casado y encargó la construcción de una residencia en Carrasco, además de adquirir una casa de veraneo en La Floresta. Luis, el menor y a punto de casarse, compró una vivienda muy amplia también en la zona del Parque Batlle y años después compró al igual que su hermano una casa en La Floresta.

Al fallecer Don Juan los hermanos decidieron que la madre continuara recibiendo los alquileres de las casas contiguas a la fábrica, más la pensión de Don Juan naturalmente. Julio, Aldo y Gabriel nunca conocieron los resultados de la empresa, ni recibieron en el período que sus hermanos gestionaron la fábrica pagos de alquiler por el uso del local de la fábrica ni partidas de dividendos.

Sin embargo, ninguno de los hermanos desvinculados de la gestión se atrevió jamás a cuestionar la falta de información y transparencia en relación al desempeño del negocio familiar ni a reclamar pagos de dividendos. Del tema no se hablaba ni siquiera en los tradicionales encuentros de hermanos tres veces por semana, luego del horario de trabajo, cuando todos se reunían a tomar mate en la fábrica a conversar de fútbol, básquetbol o política. En esos encuentros no faltaban las discusiones acaloradas, sobre todo cuando se jugaba el campeonato mundial de fútbol, ya que los mayores se seguían muy argentinos, y los menores habían adoptado la camiseta celeste.

Las discrepancias en relación al manejo del patrimonio familiar comenzaron a manifestarse en cada ámbito familiar, siendo las esposas de los “hermanos pobres” –como ellas mismas denominaban a sus maridos- quienes hacían comentarios como éste que era común en Julieta, la esposa de Aldo: *“Tu padre siempre fue demasiado bueno, siendo el más inteligente de la familia, cuando necesitó una mano de los hermanos nadie se la dio y tuvo que empezar de cero con la carpintería. El tendría que reclamar su parte en la fábrica porque le corresponde, bien que les ha permitido a ellos vivir a lo grande. No hay caso, las cosas manejadas a medias en la familia no funcionan. Como decía mi abuelita: las medias son para los pies”.*

Pero Aldo cortaba en seco a su esposa con el mismo comentario que tanto Julio como Gabriel hacían a sus esposas: *“no te metas en los temas de mi familia, yo no me meto en los de la tuya. Las cosas son así y punto, y lo que importa es la unión entre hermanos”*.

Lo cierto es que Julio años después de terminar de pagar el crédito bancario que había solicitado, tomó la decisión de vender la estación de servicio ya que la familia había crecido y necesitaba hacer una remodelación y ampliación importante en la casa que compartían con su suegra. Los nuevos dueños lo contrataron como encargado de la estación. Aldo y Gabriel seguían con el negocio de la carpintería, lo que les permitía vivir decorosamente, pero sin poder acceder a la compra de una vivienda. Años después Aldo abrió una cuenta de ahorro en el Banco Hipotecario, y en la década del 70 la familia adquirió un apartamento categoría II del Banco Hipotecario.

Mientras tanto, Pedro decidía desvincularse de la fábrica. Coherente con su visión del mundo más pragmática llegó al convencimiento que la gestión de la empresa familiar compartida entre los tres hermanos no llegaría a buen puerto. Su estilo ejecutivo y decisorio no compatibilizaba con el de Carlos, que trabajaba tan solo medio horario en la planta. Además en los últimos años Carlos se había negado a realizar inversiones en la fábrica ya que prefería asegurar las partidas de retiros que percibían además de sus sueldos.. Pedro pasó a ocupar un alto puesto gerencial en una de las empresas públicas más importantes del país, cargo al que había accedido en parte por mérito propio y en parte por los vínculos de su familia política.

Antes de abrirse del negocio, Pedro convocó a una reunión de hermanos en la casa materna y propuso que se vendiera una de las casas contiguas a la fábrica, cediendo el monto recibido a la madre, y distribuyendo el alquiler de la otra casa en partes iguales entre todos los hermanos. En relación al negocio familiar su propuesta fue muy profesional: separar el valor de la propiedad inmobiliaria de los resultados económicos de la empresa. De esta forma, los hermanos sin gestión (Julio, Aldo, Gabriel y él) recibirían un pago por el alquiler del local, y los hermanos con gestión (Julio y Luis) recibirían los sueldos y beneficios del negocio: palabra de hermano mayor, así fue aceptada.

Pedro se retiró del negocio familiar sin que se produjeran evidencias aparentes de fricción entre los hermanos, sin embargo este sería el comienzo del fin tanto para la Fábrica de Calzados y Zapatillas Iribarren como para la armonía familiar.

Carlos no calzó los puntos de su padre y su hermano mayor para conducir el negocio y además acusó a su hermano Luis de “querer pasarlo”, no reportando el 100% de las ventas que se realizaban. Luis, con orgullo de vasco, decidió replicar la historia de su padre y se fue a vivir a Buenos Aires con su familia, donde por cierto las cosas le rodaron bastante bien.

Carlos quedó sólo al frente de la empresa familiar que terminó funcionando un trimestre sí, un trimestre no con dos empleados. Los hermanos sin gestión jamás recibieron un solo pago por concepto de alquiler del local, y la empresa fundada en 1930 terminó cerrando a fines de los 70 cuando Carlos ya estaba enfermo. Fue el primero de los hermanos en fallecer, dos años después que Doña Claudia.

El local de la fábrica, con sus instalaciones ya viejas, sólo se abría dos veces por semana para recibir a Pedro, Julio, Aldo y Gabriel, quienes a las seis de la tarde se reunían a tomar mate. Años después el local fue alquilado, al igual que la casa materna. Mientras vivieron los hermanos jamás tomaron la decisión de poner a la venta estas propiedades familiares.

La tercer generación integrada por nueve primos nunca manifestó el mínimo interés en incorporarse a negocios en las que estuvieran vinculados sus padres, y cuando fueron convocados por el escribano de la familia para evaluar la propuesta de los hijos de Pedro de vender las propiedades, sus primos –hijos de Aldo y Gabriel- manifestaron que no firmarían ningún documento de venta si no se establecía previamente un acuerdo que contemplara una consideración especial

en las partes a distribuir que compensara –al menos- los alquileres por concepto del local de la fábrica que jamás habían percibido sus familias.

Como decía la abuelita, *“las medias son para los pies”*.

Cronología de la familia y la empresa

1887	Nace en Uruguay Don Juan Iribarren
1906	Se traslada a Argentina a “probar suerte”. Se emplea en la Fábrica de Calzados Giuliani. Se desempeña como viajante de ventas exitosamente hasta el año 1929
1907	Se casa con Claudia Santini, 16 años, y se instalan en Buenos Aires
1910/23	Nacen sus seis hijos: Pedro, Carlos, Julio, Aldo, Gabriel, y Luis
1930	La familia regresa a Uruguay y Don Juan funda la Fábrica de Calzados y Zapatillas Iribarren, construyendo un local a tales efectos. Construye además dos casas contiguas, una para habitar y otra para alquilar
1931	Pedro (21) y Carlos (19) comienzan a trabajar en la Fábrica
1935	Se enferma gravemente Luis, el hijo menor de 12 años. Se recupera
1937	La familia se muda a la casa del Prado. Se alquila la casa contigua a la fábrica que había ocupado la familia.
1940	Hijos trabajando en la empresa: Pedro, Carlos Julio y Gabriel. Aldo estudiaba en Facultad de Química, Luis terminando el bachillerato. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Don Juan conducía enteramente el negocio, consultando ciertas decisiones con Pedro, quien tenía ya un conocimiento integral de la empresa ▪ Carlos se desempeñaba como supervisor de fábrica. No ponía mucho esmero en el negocio familiar. ▪ Julio desempeñaba tareas administrativas ▪ Gabriel era corredor de ventas en Montevideo
1943	Fallece Don Juan con 53 años de edad. Por decisión materna toman la conducción del negocio: Pedro, Carlos (los mayores) y Luis (el menor). Se desvinculan de la fábrica Julio y Gabriel. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedro, focalizado en administración y finanzas, pero con visión integral de la empresa. Propone inversiones en maquinaria, cambios en sistema de comercialización. ▪ Carlos pasa a ocupar la Jefatura de Fábrica, nombrándose a un Supervisor de Planta. Disminuye a medio tiempo su horario en la empresa ▪ Luis se desempeña exitosamente en ventas , luego pasaría a ocupar la supervisión general del área.
1944	Julio adquiere una estación de servicio, Aldo y Gabriel instalan una carpintería. Aldo abandona luego los estudios de Facultad de Química
1944 1958	En este período los hermanos con gestión (Pedro, Carlos, Luis) incrementan sus patrimonios familiares. El resto de los hermanos no reciben información de los resultados de la empresa, ni cobran dividendos. Julio vende la estación de servicio, y queda como empleado en la misma empresa. Amplia la casa de su suegra que comparte con su familia. Aldo y Gabriel continúan con la carpintería. No tienen casa propia, alquilan.
1959	Pedro decide desvincularse del negocio familiar, pasando a ocupar un cargo de gerencia en una importante empresa pública. Propone vender una de las casas contiguas a la fábrica y ceder el importe de la venta a la madre, así como distribuir el alquiler de la otra casa en partes iguales entre hermanos. En relación a la empresa, plantea la separación del valor de la propiedad inmobiliaria del valor del negocio. Propone que los hermanos con gestión paguen un alquiler por el local a los hermanos sin gestión, percibiendo ellos los salarios y beneficios de la empresa. Nunca se pagaron los alquileres acordados por el uso del local de la fábrica.
1966 1971	Carlos y Luis al frente de la fábrica, cuyo desempeño insinuaba ya un tímido proceso de deterioro.
1972	Tras la acusación de Carlos en relación al manejo poco claro en los reportes de

	cifras de ventas, Luis se aleja de la empresa y se va a vivir a Buenos Aires con su familia
1972 1978	La empresa ingresa en un pronunciado declive, siendo Carlos el único de los hermanos al frente del negocio. Se cierra en 1978
1980 1982	Fallece Doña Claudia en 1980, y en 1982 Carlos
2000	Fallece el último de los hermanos , Luis
	El único hermano que no tuvo hijos fue Julio. La tercer generación está integrada por nueve primos.