

Romántico lo justo

–Estoy muy confundido, no quiero actuar mal, pero tampoco desperdiciar algo que me puede ayudar mucho en un momento difícil. Por otra parte, no me gusta sentirme usado. Nadie se ha preocupado de mi situación económica, y ahora que hay elecciones, todos se me acercan. Me gustaría escuchar su opinión, mi padre siempre lo consideró una persona con muy buen criterio. Ya le he contado lo que ha sucedido en estas últimas horas, ¿qué me aconseja hacer?

El comienzo de la historia

En 1899, Ramón Fuster llegó a Montevideo con un pequeño capital y una sagacidad natural para el comercio. Comenzó con un pequeño almacén de ramos generales y, en forma sostenida, gracias no solo a su habilidad sino también a una capacidad de trabajo incansable, logró crear un grupo de empresas que a su muerte, en 1960, contaba con más de cuatrocientos empleados.

Don Ramón se había casado apenas llegó, pero enviudó a los pocos años. De ese matrimonio nacieron dos hijos, Luis y Carmen. Vuelto a casar, tuvo tres hijos más, Lucía, Marta y Antonio. A su muerte, la dirección de la empresa era compartida con su hijo Antonio y su yerno Ciro Pereyra, marido de su hija mayor. La relación entre Ciro y Antonio se mantuvo en total armonía hasta que a la muerte de Antonio, en 1976, Ciro decidió retirarse y nombrar a su sobrino, Ramoncito Souza Fuster, como gerente general de la empresa.

Ramoncito, que ya había dado muestras de gran capacidad de gobierno, decidió crear el puesto de presidente del directorio, el cual se reservó para sí y escogió a un gerente profesional no familiar para ocupar la gerencia. La administración Souza,

Caso de la División de Investigación del IEEM preparado por el profesor Pablo Regent como base de discusión en clase y no como la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Mayo 2011.

Prohibida su reproducción, total o parcial sin autorización escrita del IEEM. Derechos reservados, IEEM, Universidad de Montevideo.

como gustaban llamar los familiares, fue excelente, desarrolló el negocio original e invirtió en otros sectores de forma tal que para el 2005, año en que Ramoncito falleció de forma repentina, el grupo Fuster e hijos se había convertido en una de los grupos empresariales más importantes del país.

Comienzan los problemas

En el año 2005, las acciones estaban repartidas entre cuatro grandes grupos. Los Fuster García con el 21%, los Pereyra con un 30%, los Muller con un 29% y un 20% en manos de familiares y algunos antiguos directivos, sin que ninguno de ellos tuviera más del 2%.

El nombramiento por consenso de Oscar Muller como nuevo presidente fue algo bastante lógico. Oscar, aunque dedicaba su tiempo principalmente a negocios agropecuarios, había estado en el directorio en representación de su familia desde hacía más de quince años. El estilo de gobierno de Oscar se mostró muy diferente desde el principio. Aprovechando su patrimonio personal, comenzó a comprar acciones a algunos accionistas minoritarios, llegando a acumular un 35% antes de finalizar el primer año de su mandato.

En la asamblea de accionistas del año 2007, por primera vez la elección del directorio no fue por consenso. Luego de algunas discusiones un poco fuertes, Muller logró mantener la presidencia y la mayoría del directorio, pero esto se logró por un escaso margen.

La asamblea del 2008

Cuando se acercaba la asamblea del año 2008, el mal ambiente entre algunos accionistas era notorio. Oscar había decidido reducir el reparto de dividendos a montos bastante menores que lo que las posibilidades de la empresa permitían. Esto afectaba a los accionistas minoritarios, que en ocasiones no tenían una posición económica holgada.

También había rumores acerca de que Oscar hacía favores a algunos accionistas, como por ejemplo, préstamos realizados por la empresa para comprar un coche o arreglar la casa; también había crecido el número de personas de la familia que trabajaban en la empresa, en general en puestos secundarios. Por último, a algunos les molestaba que Oscar hiciera negocios personales en los cuales se decía que había usado su cargo en la empresa, para que los bancos se vieran obligados a apoyarlo financieramente. Oscar no ocultaba sus negocios personales, siempre en rubros en los cuales no había conflicto de intereses, pero negaba que se hubiera favorecido con un trato privilegiado de parte de los bancos.

Veinte días antes de la asamblea, el ambiente estaba muy caldeado. Por un lado estaba el grupo liderado por Oscar, que controlaba directamente un 37% de las acciones. Su principal opositor era Ramón Pereyra, que además del 30% perteneciente a su familia tenía el apoyo declarado de un 8% de votos de accionistas individuales. Marta Fuster García, que era la única heredera de su rama familiar, había decidido que sus acciones, nada menos que el 20%, votarían en blanco en la asamblea, pues no quería implicarse en esas “desagradables peleas familiares”.

Un voto decisivo

Marcelo Souza era un médico de treinta y cinco años. Había heredado acciones que representaban el 1,5%. Marcelo estaba casado y tenía dos hijos. Nunca había estado vinculado a la empresa. Últimamente había estado un poco apretado de dinero pues su esposa se había quedado sin trabajo y al haberse mudado a una casa bastante grande, las cuotas del préstamo hipotecario se le habían hecho cuesta arriba. Unos días atrás, Oscar Muller lo había invitado a cenar y, sin muchos prolegómenos, le había insistido en que lo mejor era que lo apoyara con sus votos. Marcelo nunca se había querido complicar. En realidad, su padre, mientras vivió, siempre estuvo más cercano a Ramón, principalmente debido a que no le gustaba el estilo y algunas prácticas de Oscar. Marcelo coincidía en que sería mejor que Ramón dirigiera la empresa, le caía mejor pues lo veía más profesional y transparente.

Oscar fue directo al grano, *¿qué querés a cambio de votarme?* Marcelo se quedó sorprendido, no supo qué decir. Oscar prosiguió, *con las acciones que tenés, los dividendos no te van a dar para nada. Yo te ofrezco contratar a tu mujer para trabajar en la contaduría.* Marcelo, más sorprendido aún le contestó, *pero Anita no sabe nada de números, ella es sicóloga y...* Oscar, no lo dejó terminar, *no pasa nada, aprende... siempre hace falta gente inteligente y de la familia. Más aún, te propongo otra cosa, puedo hablar con el banco en el que tenés el préstamo, seguro que te arreglo que te bajen la tasa y te tiren un plazo más largo, ¿qué te parece?* La conversación siguió un rato más, cuando se despidieron, Marcelo había aceptado. Oscar le aclaró que el trabajo para Anita tendría que esperar a la asamblea, *si gana Ramón*, le dijo, *no voy a poder hacer nada, pero al otro día de que yo gane, está arreglado.*

Un par de días después, Juan Pereyra, hijo de Ramón, visitó a Marcelo. Fueron a tomar un café a un bar frente al hospital en el que este trabajaba. Luego de conversar acerca de la familia, Juan le preguntó a Marcelo si podía contar con él. Con algunas evasivas, Marcelo intentó sacarse el compromiso de encima.

–En realidad no lo tengo claro, hablé con Anita y nos parece que lo tenemos que pensar un poco mejor.

–¿Cómo? ¿No sabés cómo se está aprovechando Oscar? Está usando la empresa para él.

–Bueno, es cierto, pero también la ha hecho crecer mucho, es un buen empresario y además...

–Cortala ahí, tu padre nunca hubiera apoyado a ese cretino. ¿Es cierto que Oscar te vino a ver y te ofreció comprar el voto? ¿Qué te ofreció?

–Para un poco, no es así. Vos sabés que Anita está sin trabajo y bueno, los dividendos no dan para nada... pero todavía no decidí nada.

–Marcelo, Oscar es un delincuente; no podés ni considerar apoyarlo. No te reconozco.

–Mirá Juan, yo te respeto mucho, entiendo tu molestia, pero como dice un amigo, “romántico lo justo”, voy a ver qué hago, lo voy a pensar...

Juan estalló, se paró, levantando bastante la voz, y con tono de desprecio, le dijo, *lo que estás haciendo es una vergüenza. Nunca pensé que un hijo de tu padre fuera capaz de caer tan bajo. Si hubiera sabido lo fácil que se te compra, ni hubiera perdido tiempo en venir a verte.* Marcelo se quedó solo en el bar, miró para los costados con un poco de vergüenza mientras llamaba al mozo para pedirle la cuenta.

Marcelo estaba sorprendido. La dureza con que su primo Juan había dado por concluida la breve charla no estaba para nada dentro de lo que Marcelo esperaba. Más aún, el trato que siempre había mantenido con Juan había sido muy respetuoso, más que nada debido a que Juan le llevaba quince años y desde siempre había trabajado con los “viejos” en la dirección de la empresa familiar.

Esa noche, al revisar los mensajes en su celular que había estado apagado mientras atendía la consulta, encontró un mensaje de Oscar.

-Hola Marcelo, lo estuve pensando mejor, qué te parece si Anita viene mañana a verme, yo creo que podría empezar ya, en contaduría me dijeron que había bastante trabajo y que nos vendría bien tenerla. Y si estás muy apurado, te presto yo unos dólares para que acomodes un poco lo del banco, llamame, un abrazo. Quedate tranquilo que la plata es mía, no tiene nada que ver con la empresa.

Marcelo se sentía desconcertado. Él era médico, esa era su vida. Estaba comenzando a cansarse de que lo presionaran. A la mañana siguiente visitó a Simón Rojas, un abogado retirado que durante muchos años se había ocupado de los asuntos de la familia. Luego de contarle acerca de las visitas de Oscar y Juan, así como de su situación personal, le solicitó su ayuda, con las palabras que comienza este caso.