

“LA GOBERNANCIA DE NUESTRA EMPRESA GIRA ALREDEDOR DE SU SISTEMA DE REUNIONES”:

ENTREVISTA AL ING. MAURICIO NAIBERGER

Temas de Management entrevistó al Ing. Mauricio Naiberger, Director de Tejedurías Naiberger SAICIF, empresa pionera en la fabricación de telas de rayón, fundada en 1931 por Isaac Naiberger, en el barrio de Villa Devoto, de la Capital Federal, y que hoy tiene su planta en La Paternal. A lo largo de su historia, Tejedurías Naiberger introdujo la fabricación de telas con hilado de Lycra, y se caracterizó por su vocación innovadora, tanto en la utilización de modernas tecnologías como en su estrategia comercial. Su objetivo fue siempre satisfacer a las clientas de sus tres líneas de productos –corsetería, trajes de baño y lencería femenina–, por medio de la alta tecnología, la calidad y el confort de sus productos. Tejedurías Naiberger emplea hoy a unas 300 personas, que entregan al mercado nacional e internacional las marcas Maidenform, Perlea y Perfect Body.

¿Cómo comienza la historia de Tejedurías Naiberger?

Es en gran parte la historia de mi familia. Cuando mi padre llegó a la Argentina desde Polonia, en 1921, en sus papeles decía “Profesión: tejedor”, y así comenzó trabajando como tejedor en la tejeduría Ángel Braceras Ltda. Luego trabajó como encargado y al tiempo, por sus condiciones (había hecho parte de la escuela secundaria), lo invitaron a manejar una empresa textil de José C. Paz, también como encargado. Entonces, los sábados y domingos iba al puerto o al Hotel de los Inmigrantes a buscar gente del oficio o que estuviera interesada en aprenderlo. Mi madre se encargaba de darles los alimentos y el albergue. Había que hacer también un trabajo de formación cultural, pues los nuevos inmigrantes tenían a veces costumbres que contrastaban con las argentinas. Recuerdo que un buen día viene el comisario de la zona, a caballo, y le dice a mi padre: “Che, *Rusito*, decile a tu gente que los domingos cuando vayan al río se comporten como es debido.” ¿Qué hacían? ¡Pues se bañaban desnudos!

A los diez años de llegar a la Argentina, mi padre, Isaac Naiberger, fundó la empresa Naiberger y Cía., donde invirtió el importante capital que había acumulado gracias a su capacidad de ahorro. Apoyado por mi madre, Perla Lea Rozemblum de Naiberger, y por las redes familiares y sociales con las que contaba, la empresa fue creciendo, para llegar a lo que es hoy: una empresa líder en lo estratégico, lo técnico, y en el respeto por las normas legales y éticas.

¿Cómo estaba constituida su familia en aquella época?

Somos tres hermanos, dos mujeres y yo. La mayor es bióloga; la segunda y yo trabajamos en la empresa. Mi padre se preocupaba por motivarnos para el estudio. Era un hombre moderno, con ideas nuevas. Cuando yo estudiaba ingeniería industrial, mi padre tenía una tejeduría sencilla, que era proveedora de Peter Pan. Allí conocí a Jack Fuks, el jefe de producción de Peter Pan; más adelante Jack me vincularía con Maidenform. Con el tiempo, tuve oportunidad de volcar mi formación de ingeniero industrial al crecimiento de la empresa. En 1953 me casé con Fany Shevtchuk, quien se incorporó a la empresa. Su intervención ha sido fundamental para el crecimiento de la compañía, dedicada a la mujer.

Sus hijos también se incorporaron a la empresa...

Sí, mis hijos entraron naturalmente a la empresa. Primero ingresó Ricardo, el mayor, haciendo trabajos elementales, cuando estábamos en la calle Bahía Blanca. Luego Ricardo se recibió de ingeniero técnico en Madrid y, al regresar al país, estuvo en condiciones de dirigir la producción de costura de Tejedurías Naiberger. Ricardo trabajó unos 25 años en la función de producción, hasta que este año se retiró de la empresa.

Horacio, otro de nuestros hijos, es profesor de educación física, y vivió en España y Brasil. En España instaló un negocio de representación de productos de Tejedurías Naiberger y también tuvo otros negocios; luego de esta experiencia

internacional, decidió volver a la Argentina y se incorporó a la empresa. Trabajó al principio junto a un gerente de aquella época, Ricardo Nielsen, que lo formó en la gestión comercial.

Nuestra hija, Alicia, es arquitecta y desarrolló una primera experiencia profesional y comercial construyendo cabañas en San Martín de los Andes, donde vivió con su esposo. Al cabo de un tiempo, cuando su primer hijo tenía un año, volvieron a Buenos Aires y Alicia se incorporó a la empresa para manejar el área de Diseño y Desarrollo de Producto. Así fue la historia del ingreso de nuestros hijos.

¿Cómo evoluciona la conducción de la empresa a lo largo de los años? Sé que usted ha dejado recientemente su cargo de Presidente...

Así es, vamos evolucionando... Las empresas familiares no son fáciles, pero poco a poco las ideas se aclaran y se llega a un consenso. Este año, por mutuo acuerdo, Horacio y Alicia se fueron haciendo cargo de más funciones, se fueron compenetrando del manejo fino de la empresa, Horacio en lo comercial y Alicia en el área de Diseño y Desarrollo de Producto. Como el resto del Directorio, ambos vienen trabajando desde hace unos diez años con un sistema de reuniones eficaces, que se viene cumpliendo, con los cambios naturales, desde su instalación a fines de la década pasada. La evolución de la empresa se discute en el marco de ese sistema de reuniones.

¿Cómo se lleva a cabo en la práctica este sistema de reuniones?

El sistema es una herramienta orgánica de comunicación y control, de intercambio de ideas entre todos los niveles de la empresa. Es un mecanismo muy estructurado; como ejemplo, los lunes tenemos la reunión de directorio, los martes, la reunión de marketing y del manejo de los negocios propios. Los jueves tenemos la reunión de producto, donde se discuten los nuevos proyectos y la marcha de los proyectos actuales. Las reuniones son estrictas: si existe dificultad para su realización en el día especificado, la

reunión se adelanta un día; existe un responsable de confeccionar la agenda y la minuta, que es un resumen de lo tratado en la reunión, que se difunde por los canales establecidos. También hay reuniones no semanales, de menor frecuencia, donde se tratan temas relativos al mercado, la estrategia, el personal, etc. Hoy no concebimos la dirección de Tejedurías Naiberger sin el funcionamiento de las reuniones. La gobernancia de nuestra empresa gira alrededor de su sistema de reuniones.

¿Cómo está formado el staff directivo de Tejedurías Naiberger?

Nuestra empresa se caracteriza por el trabajo en equipo. Durante este año yo entregué la presidencia a Horacio y mi señora, Fany, entregó la vicepresidencia a Alicia. Fany y yo quedamos como directores. Este cambio fue propuesto por mí, y aceptado por todos los sucesores. El contador Renato Guido Baratti es nuestro Gerente General, quien desarrolla con eficiencia y alto desempeño su trabajo y tiene profesionales que colaboran con él muy eficazmente, atendiendo los temas de compras nacionales e internacionales, marketing, ventas nacionales e internacionales, administración y recursos humanos. Éste es, en líneas generales, nuestro equipo de dirección.

¿Cómo manejan las relaciones familiares en el entorno empresarial? ¿Aplican algún protocolo familiar u otro mecanismo para prevenir los conflictos, tan comunes en las firmas de familia?

Afortunadamente, no existen mayores conflictos en nuestra mesa chica, estamos bastante de acuerdo en las cosas, y Fany y yo estamos gratamente sorprendidos del respeto y del interés que los directivos y gerentes tienen sobre nuestras observaciones, aún ahora que cedimos la presidencia y la vicepresidencia a nuestros hijos. Como en toda familia, existe diversidad de conceptos, que se discuten y se tratan de consensuar. Varias veces estuvimos pensando en un protocolo de empresa familiar y es probable que realicemos algún protocolo, sobre todo en

temas de la vida: sucesiones, aspectos familiares. Lo decidiremos estructuralmente, en el contexto del sistema de reuniones.

También tendrán que decidir sobre la incorporación de la cuarta generación...

La cuarta generación va creciendo. María, hija de Ricardo, tiene unos 25 años, estudia locución deportiva, y no se acercó a la empresa. Inés, hija de Horacio, estudia ingeniería informática y trabaja en su especialidad. Tomás Esper, hijo de Alicia, está terminando la escuela, y manifestó que piensa orientarse a las ciencias médicas. Emilia, hija de Alicia, de 13 años, es aparentemente la más interesada en entrar a la fábrica, y en sus vacaciones viene a trabajar. Horacio tiene una hija de 10 años, Eugenia, todavía muy chica...

¿Cómo decidirían si otro familiar quisiera ingresar a la empresa?

Esto es algo que no se nos ha presentado y no tenemos un mecanismo formal; no existe, digamos, un consejo de familia para atender a estos temas. Nuestra hermana Rosa es la única persona de la familia, además del núcleo familiar, vinculada con la empresa, pues, aunque ya no trabaja aquí, recibe un honorario ajustado por inflación, compromiso que se cumple estrictamente.

Volviendo al tema de la gobernancia de la empresa, ¿realizan ustedes una evaluación formal del trabajo del Directorio?

Se hacen al menos dos reuniones anuales donde se evalúa la marcha de los directores. Se busca ante todo el consenso. Este consenso no es común en las empresas de familia. En la nuestra hay mucho respeto por la historia de la empresa, en particular, la tercera generación respeta mucho al fundador, don Isaac Naiberger, que falleció en 1977.

Lo que priorizamos en las evaluaciones sobre la marcha de la empresa y su directorio son todas aquellas acciones y estrategias que nos hacen sentir bien; es decir, las acciones que se necesitan para tener una empresa donde damos trabajo a mucha gente, donde cuidamos los aspectos sociales que corresponden a una empresa de nuestro tiempo, donde contemplamos la

vinculación con nuestros clientes externos e internos y con nuestros proveedores.

A partir de las reuniones nace un proyecto de corto plazo y otro de largo plazo, con objetivos mensurables y de cumplimiento verificable; controlamos este cumplimiento y ajustamos las variables necesarias, sobre todo en este tiempo que estamos transitando, de tanta adversidad mundial y local. El control lo realizamos con las minutas de las reuniones, donde constan los objetivos y las etapas de su cumplimiento.

¿Cuáles fueron los factores clave del éxito de Tejedurías Naiberger? Es, decir, ¿cómo aprovecharon los pros y evitaron los contras de las empresas familiares?

Conozco muchas empresas familiares que perdieron su rumbo por la falta de comprensión entre los socios. Yo siento que en esta empresa se ha respetado mucho la figura de mi padre y esa actitud continúa con mi persona. En una oportunidad alguien nos preguntó si hacemos reuniones de familia extendida, pero la respuesta es negativa. No creo que exista una fórmula aplicable única. Conozco empresas que funcionan bien, en donde los socios fundadores se retiran y siguen como accionistas, luego de entregar la presidencia a uno de sus hijos. Otras se desarman en el camino...

En cuanto a los factores del éxito, creo se fueron concatenando a lo largo de muchos años. En 1953 incursionamos en nuevos productos donde era más importante la técnica que el volumen. Allí aproveché mi formación de ingeniero industrial y el buen entendimiento con mi padre. Introdujimos los tejidos elásticos en telares a lanzadera de elasticidad horizontal con hilado de goma, recubierto con algodón; cambiamos los telares tradicionales por telares de doble anchura *Pick and Pick*. Más tarde, con el advenimiento de los hilados elastoméricos *Lycra*, nos presentamos ante Dupont y obtuvimos con otras dos empresas la licencia para producir telas de doble elasticidad. Es así que debimos cambiar todos nuestros equipos por máquinas de agujas *Raschel* y *Ketten*.

Por lo que usted me relata, la clave parece haber sido la tecnología...

En gran parte sí, ése fue el desafío más

importante, y con la bendición de tener un padre grande “joven” cambiamos todos los equipos; nos endeudamos y progresamos favorablemente; ampliamos la empresa y la dotamos de más personal. Las telas tenían como uso final la confección de trajes de baño y ropa íntima de mujer.

Puesto que éramos proveedores emprendimos un nuevo desafío y nos constituimos en tejeduría y fábrica de productos de ropa interior femenina; trabajamos con dos marcas nacionales y una norteamericana, que mantenemos desde 1969. Aprendimos básicamente la eficiencia en el taller de costura y dimos mucha importancia al posicionamiento y manejo de una marca internacional: Maidenform.

Entonces, claramente, también atendieron a los temas del marketing...

Sí, decidimos colocar nuestro producto final en negocios propios (shoppings y outlets), en

negocios franquiciados y en negocios multimarca de primera línea. También nos asociamos con un competidor para licenciar las dos líneas en negocios del interior, y avanzamos con la exportación.

Si bien teníamos nuestro organigrama de trabajo, y como habían comenzado a integrar la empresa algunos de mis hijos, ya era una empresa familiar con sus ventajas e inconvenientes. Es así que contratamos a un asesor que traía una metodología de

reuniones eficaces que había implementado en Japón. Como ya le expliqué anteriormente, estas reuniones son un esquema de trabajo central de nuestra empresa. De hecho, la introducción del sistema de reuniones fue un hito importantísimo para la empresa familiar, porque ordenaba las reuniones y dejaron de existir las conversaciones de pasillo. Esto ayudó mucho a la comunicación entre los directores y las diferentes áreas, que cumplen desde hace años con el sistema y el manejo de agendas y minutas, con su responsable previamente asignado.

“...estas reuniones son un esquema de trabajo central de nuestra empresa...la introducción del sistema de reuniones fue un hito importantísimo...porque ordenaba las reuniones y dejaron de existir las conversaciones de pasillo.”