



# SOCIOS Y MÁS Mezclando plata y afecto

¿Cómo mantener una amistad o una pareja cuando además ambos están al frente de un negocio? Difícil, pero se puede.

**Cabezas.** Martín (izq.) y Pablo, el logro de la peluquería soñada por ambos.

LEONEL GARCÍA

**A** las parejas y a los amigos los elige uno. Con las primeras hay un proyecto de vida juntos. Los segundos son esos hermanos de distinta sangre siempre dispuestos a poner el hombro. ¿Pero eso los convierte en socios comerciales ideales? En escoger bien un socio radica más del 50% del éxito del emprendimiento, dice Carlos Folle, docente de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo. ¿Qué pasa cuando la plata se mezcla en lo afectivo? ¿El amor es más fuerte o poderoso (y destructor) caballero es Don Dinero?

Los factores emocionales juegan en todo tipo de proyectos, subraya Rodolfo

Gioscia, catedrático asociado de Empresas Familiares de la Universidad ORT. "Pero en parejas o amigos las emociones son mucho más fuertes. El conocimiento, el compromiso de llegar a buen puerto y la confianza pueden ser fortalezas. Pero hay que ver si pueden trabajar juntos y cuidar que la relación no se deteriore", agrega. El riesgo, indica, es evidente: el fracaso en un plano hace peligrar al otro.

Y más allá de advertencias, sobre todo ajenas, hay quienes se animan a tirarse al agua con un compañero de ruta. Y con un optimismo raro en el ADN criollo, en ninguno de los casos que aquí se presentan se vislumbra la posibilidad de fracasar, ni en la empresa ni en los afectos.

**LOCALES Y BEBÉS.** "Se supone que tu pareja sentimental es alguien que comparte valores contigo, que te respeta, que confía en ti, que desea tu éxito y que está contigo en las buenas y en las malas. Si todos tus colaboradores cupieran en esta descripción, tu em-

## NO TODO ES EMOCIONAL

"A veces se hace una exagerada separación entre el mundo de los afectos y el de los negocios", señala Rodolfo Gioscia, catedrático en la Facultad de Administración y Ciencias Sociales de la Universidad ORT. "No necesariamente en una empresa familiar —alrededor del 80% del total en la región, en su mayoría pequeñas y medianas— todo es emocional y nada es racional. Acá también tiene que haber confianza, pero a su vez compromiso, dedicación y profesionalismo de gestión".

presa sería la más eficiente y eficaz del planeta", ha señalado el psicólogo argentino Sergio Sinay.

Entre plásticos, acrílicos, resinas y chapas se cimentaron los sueños de los hoy arquitectos Gabriela Pohoski (37) y Sergio Ferrando (39) de irse a vivir juntos. El año 2003 estaba muy difícil para conseguir trabajo y su proyecto, que luego se llamaría Sietemilímetros, fue entonces fruto de la necesidad. Aún estudiantes y duchos para hacer maquetas, comenzaron con sus objetos de diseño decorativos, almohadones, muebles, espejos y adornos mil. Su primer local, en Convención y San José, abrió en 2009. Un año antes había nacido Lucía, la primogénita.

[Pasa a la página siguiente] ●●●

Amor, amigos, socios

# Mezclar dinero y afecto

●●● [Viene de la página anterior]

"No sé si soy la novia de mi socio o la socia de mi novio", se ríe Gabriela. De forma natural, dice, se fueron repartiendo los roles, algo que es subrayado por expertos en dinámica laboral si es que se quiere llegar a buen puerto. Ella piensa más en diseñar nuevos objetos; él apunta más a la tienda. Otro factor muy recomendado por los especialistas, el preservar espacios solo para la pareja, ya es más difuso. "Yo tengo la regla tajante de que llevo a casa y no toco más la computadora. Sergio sí está con el 'tiquitiqui', la página en Facebook, contestando... salimos a tomar una cerveza y hablamos del próximo proyecto. Es que es un poco como inevitable".

En un principio había otra socia, amiga de Gabriela. "En un momento empezaron las tensiones entre ella y Sergio, por distintas formas de trabajar. Y yo en el medio". Esa sociedad de tres terminó y aquella amistad se diluyó, dice ella con tristeza. No sin miedo, invitó a otra muy amiga suya, Natalie, a que trabajara pero como vendedora; aquí todo fluyó. Sietemilímetros creció y la familia también. La reciente apertura del segundo local en la Avenida Sanfys (en la galería San Felipe y Santiago, 18 de Julio y Aquiles Lanza) coincide con la espera de un hermano para Lucía.

**FRIENDS & PARTNERS.** Carla Boggio (39) fue profesora de Gabriela Pérez (37), luego fue compañera de trabajo, amiga, confidente y madrina de su hija Josefina, de tres años. Desde 2011 ambas son socias, directoras y docentes en el Centro Educativo Rowan, dedicado a la enseñanza de inglés. Cuando el proyecto nació, Gabriela debió escuchar varias voces —como la de su madre— que le alertaban sobre el inconveniente de mezclar los afectos con inversiones y liquidaciones de sueldo. Ella junto se animó. "Era como salir con tu mejor amigo", grafica. La alusión no es antojadiza: su marido Nicolás en su momento fue su mejor amigo.

Carla y Gabriela ríen continuamente. La primera es más audaz y está arriba de los números y la logística. La segunda es más extrovertida y trabaja más con la publicidad. Pelearla hombro con hombro a la par desde las 9.00 a las 21.00 horas es su mayor capital. Carla puso sus ahorros y Gabriela sacó un préstamo. Lo que hay se divide en partes iguales. Y si hay algo que decirse, se dice aunque duela. Una primera y recordada discusión, producto del cansancio y la incomunicación, terminó entre lágrimas y reconciliación.

En julio, Rowan se mudó a una casa más grande en Maldonado y Eduardo Acevedo, para que los 150 estudiantes estén más cómodos. El viejo local, a solo una cuadra, dejó el recuerdo de los primeros pasos de Josefina, para alegría de su madre y su madrina, amigas y socias.

**PASIÓN.** La pasión por lo que hacen es lo que les ha permitido a Soledad García (38) y Pablo Artioli (39) dirigir desde 2002 la productora de contenidos audiovisuales Oz Media, presentarse al llamado para operar un servicio de televisión digital, estar siempre conectados a Internet y tener dos servicios de tvé para abonados en casa para estar al tanto de qué es lo que pasa en el mundo audiovisual (la grabadora de DVD está siempre lista) y criar a tres hijos: Juana, de cuatro años, y los mellizos Pedro y Catalina, de dos meses. Y todo empezó en 1999, cuando se conocieron y ennoviaron trabajando en Canal 10.

Al principio, Soledad era más productora y Pablo, *workaholic* asumido, estaba más a cargo de las cuestiones técnicas y de realización. "Tratamos de no estar los dos en todos los proyectos. Eso generaba más can-



**Diseño.** Gabriela y Sergio agrandan la familia y abren más locales; Sietemilímetros comenzó como una iniciativa para poder irse a vivir juntos.

## RELACIONES MUCHO MÁS SENSIBLES

"Las relaciones afectivas, en especial las de pareja, implican aspectos más sutiles y sensibles a toda 'impureza' personal que los que están en juego en las relaciones empresariales. Así es más fácil que afloren las limitaciones personales para el afecto, la lealtad y el cuidado del otro", sostiene la psicóloga Adriana Hosner, presidenta de la Asociación Gestáltica del Uruguay (AGU).

Para evitar disgustos los portales especializados en políticas empresariales *caps.com.ar* y *emprendedores-news.com* enumeraron una serie de conceptos a tener en cuenta por las parejas y amigos que deciden asociarse. Estos son algunos: 1) asignar roles, sueldos y responsabilidades, 2) respetar el conocimiento del otro, 3) preservar la confianza mutua y separar lo personal de lo profesional, 4) mantener los asuntos familiares fuera del lugar de trabajo y viceversa, 5) competir con el mundo exterior, no entre ellos, 6) no pelearse enfrente de los empleados, 7) repartir equitativamente las tareas que a ninguno le gusta hacer y rotarlas, 8) tener en cuenta el capital que aportó cada uno, 9) tener en cuenta que los hijos crecen, pueden aspirar a sumarse y que no tienen por qué cultivar el mismo vínculo de amistad que los padres.



**Papás y productores.** Pablo y Soledad llevan 14 años de pareja y 11 de socios.



**Organizados.** Pocas cosas más estresantes que mudarse; y aún se puede sonreír.

sancio y más roles. Y eso ha ayudado, desde que nació Juanita, a que los niños puedan estar con alguno de sus papás", dice ella. Juana ya conoce todos los rincones de la productora y poco le falta para tomar decisiones. "¿Un traspaso para adelante es algo muy lejano?", ríe Pablo. "Pese a que tenemos once años, sentimos que aún estamos en formación".

Las discusiones inevitables, cuenta Soledad, nacen desde lo profesional, pero pueden terminar arruinando una tarde de sábado. "Pero son aquellas diferencias que, si te ponés a valorarlas, te das cuenta que no eran tan importantes en la productora. No, no hemos tenido algo así como 'esa discusión' todavía", dice la directora de Oz. Viven un momento "super feliz", agrega. "La gente nos pregunta cómo hacemos para vivir y trabajar juntos. Y ¡aprendimos a convivir con esto!, el que habla ahora es Pablo. Eso ha incluido que Pedro y Catalina nacieran el mismo lunes en el que originalmente venía

el llamado para la televisión digital; una oportuna postergación evitó que ese día se volviera el más estresante de sus vidas.

**DE LA CABEZA.** El reggaetón y el hip hop, inunda el local, urbano y *cool*, de TodoCabeza Estilistas, en Avenida Sanfys. Claudio Lapaz (28) y Martín La Rosa (23) iniciaron este 2 de agosto el sueño del local propio. Ese sueño lo comenzaron hace tres años, trabajando juntos en una peluquería en Punta Carretas, donde jornadas laborales de once horas ayudaron a que dos compañeros se descubrieran amigos, con valores y gustos en común, y temperamentos y habilidades complementarias.

"Queríamos una peluquería así, bien urbana, con nuestra música, graffitis artísticos. Varias veces escuché eso de que 'las medias son para las patas', o 'donde hay confianza, da asco', pero yo sé cómo trabaja él y yo sé como trabajo yo. Y la confianza es la clave", concluye Claudio.

ca carcajadas mutuas y espontáneas que dejan paso al humor: "Eso nunca lo pensamos mucho. ¡Esta noche lo discutimos y te lo contestamos mañana!", resume el contador Casaretto. (Por Daniel Rojas, corresponsal en Fray Bentos)

## AFECTO SÍ, PERO...

# CUENTAS CLARAS ANTE TODO

■ El afecto mutuo es una fortaleza a la hora de instalar un negocio. Pero también puede ser una debilidad cuando es el mayor y casi único argumento. "Debe haber una separación entre lo profesional y lo personal. Quienes participan en un proyecto tienen que tener las habilidades adecuadas. Si no, es posible una ruptura a otro nivel", señala el Neker de la Llana, psicólogo especializado en ámbitos laborales. En buen criollo: nada te asegura que tu esposa o tu mejor amigo, por el solo hecho de serlo, sea un buen socio. Si bien la confianza es un buen basamento y una buena relación puede efectivamente ayudar a capear temporales, este especialista dice que no hay que subestimar los aspectos formales y que la planificación previa —temas de propiedad, roles individuales, remuneraciones— es fundamental. Los "está todo bien", "yo pongo más y luego compensamos", "lo mío es tuyo y lo tuyo es mío" pueden ser, según los expertos, el primer paso hacia la crisis. Rodolfo Gioscia, catedrático de Empresas Familiares en la Universidad ORT, dice que en épocas de vacas gordas todo fluye como lo soñado. Pero el "confito pan y colbolla" entra en el CTI tras un balance en rojo. "Ahí empiezan los 'te lo dije', vos no me escuchás', 'por qué invertiste acá...' las recomendaciones son a medida. No es lo mismo un almacén familiar que una empresa de tercera generación, pero siempre es necesario profesionalizar la gestión. Y otra cosa clave es crear un ámbito de discusión sobre el negocio; que no sea el asado del domingo! Hay que institucionalizar las instancias de reunión, con alguna voz externa e imparcial, para separar lo familiar o lo personal de la empresa". Los espacios para la pareja o la amistad tienen que estar separados. Esta planificación y profesionalización permite evitar, o al menos amortizar, problemas no sólo ante una posible separación, sino reglas de juego claras ante eventuales sucesiones o el ingreso de más actores. "La lealtad que puede haber entre dos socios no necesariamente se tiene que trasladar a sus respectivos hijos, esposas, familias", dice Gioscia. Las rencillas de herederos, más que de los fundadores, han sido causa de más de una disolución. Ahora, el experto sabe que ésta no suele ser la costumbre de estos inicios. "Yo no digo que lo piensen, pero deberían pensarlo en algún momento. Uno no agarra el paraguas hasta que llueve..."

## De un intento de colarse a la fiesta a un estudio contable

■ El primero contacto que Alejandro Casaretto (49) tuvo con su esposa, Rossina Etchazar (48), fue cuando intentó colarse, sin éxito, en su cumpleaños de 15. Mucha agua pasó bajo el puente: los dos se fueron a estudiar a Montevi-

deo, se ennoviaron, se casaron en 1989, hicieron el viaje de Ciencias Económicas en 1992 y, ahí, "acampando" en París, decidieron instalar su estudio contable en su ciudad: Fray Bentos. Abrió sus puertas el 16 de octubre de aquel año.

Es inevitable que los clientes, números y balances continúen en casa, dice ella. "De pronto no llevamos trabajo pesado pero sí intercambiamos opiniones sobre las diferentes vivencias y tenés la ventaja de tener del otro lado a al-

guien que te puede entender", agrega Alejandro. Él está más a cargo de la ingeniería financiera y los proyectos, y Rossina atiende más a la tributación y a los hijos de ambos. "¿Si cambió algo en nuestra relación?". La pregunta provo-



AGUSTÍN MARTÍNEZ

**TODO PLANIFICADO.** A diferencia de los casos anteriores, Julián Álvarez (52) y Alejandra Briano (41), de mudanzas Álvarez Briano, sí encararon su proyecto como el manual de la perfecta administración de empresas reza. Desde el Día 1, hace seis años, realizaron una planificación sobre la ubicación, capitales, retiros y remuneraciones, logo y uniformes del personal con la asesoría de abogados y escribanos. Ambos llevan dos décadas en el mundo de las mudanzas locales e internacionales. Ambos se conocieron cuando él trabajaba en la empresa del padre de ella. Llevan 17 años de casados y no tienen hijos.

Alejandra —a quien su madre le manifestó sus serias dudas de ser esposa y socia a la vez— está más en contacto con los agentes en el exterior por las mudanzas internacionales (cuyos destinos han incluido Alaska y Benin), con el personal de oficina, y es perfectamente capaz de desenchufarse al llegar a casa. Julián, más abocado a las relaciones públicas y al trabajo con la parte operativa, es más impulsivo, ansioso y pendiente del email. “Siempre está con el trabajo en la cabeza. Capaz que estamos cenando, con velas, y de la nada te dice: ‘¿Fulano te entregó el documento aquí?’ Yo corto, corto, corto”.

Julián se enorgullece de la confianza que logra generar en sus clientes, en algo tan estresante como una mudanza. Ese

## “ENTRE CABALLEROS, TODO ESCRITO”, DICE EL DICHO. PERO EN LOS AFECTOS PRIMA LA CONFIANZA

**In english, please.**

*Carla (izq.) fue profesora, amiga, confidente y es socia y madrina de la hija de Gabriela (der.); esta pequeña dio sus primeros pasos en el centro educativo que dirigen ambas.*

estrés también puede trasladarse a la casa, sumándose a las diferencias cotidianas de las que nadie se salva. Alejandra subraya que también se ha brindado un *coaching* interpersonal a los funcionarios que logra una mejor vinculación entre todos y que, añade, también incluye a la pareja. Bienvenido sea. “Estamos acostumbrados, ¡trabajamos juntos desde el día en que nos conocimos! Cuando no nos ponemos de acuerdo, pedimos ayuda a un colaborador o asesor externo. Es que los funcionarios a veces piensan que por ser marido y mujer tenemos que pensar igual, y eso no es así. Eso no quiere decir que no podamos tener un mal día, como le pasa a todo el mundo. Lo que nunca le voy a decir es que estoy enojada con él delante de todos”, dice ella. Regla de oro a cumplir según los manuales: jamás discutir frente a los empleados. A nivel empresarial, esto sería el equivalente a discutir delante de los hijos.

### TODO DE PALABRA

## CON LOS CÓDIGOS DE FÚTBOL

■ En la web de la Parrillada La Otra, en Pocitos, se los presenta “con la buena onda de un grupo de amigos trabajando en equipo”. Santiago de Mori (40), licenciado en marketing y socio, dice que cuando el trabajo está en su punto más estresante tienen una consigna futbolera: “Podemos discutir y hasta hablamos mal entre socios y empleados. Pero todo eso queda en la cancha y termina con una cerveza”. Santiago es el socio minoritario. El socio mayoritario, Sergio Duarte (47) es parrillero y delega las decisiones en su amigo, a quien conoce desde hace 20 años. “Para las decisiones más importantes, lo consulto a él. En el 90% de los casos me dice: ‘Hacé lo que te parezca’. Pero cuando él opina distinto, por decantación hago lo que él me dice, y suele tener razón”. La confianza es total: Santiago maneja la plata y Sergio no lo audita; ahora, el dinero se deposita en una cuenta de Sergio en la que Santiago no tiene firma. La otra ventaja, dice de Mori, es que se cubren mutuamente y con gusto cuando uno pide más días libres. “Jamás pensamos que uno está ‘clavando’ al otro”. Su contador les ha sugerido hacer una división estatutaria de la sociedad, tomando en cuenta familias e hijos, aún chicos. “Pero nosotros no hacemos papeleo, nos manejamos de palabra. Espero que eso recién haga falta dentro de muchos años”.

La confianza y un buen vínculo son claves. Pero es muy común en los emprendimientos entre parejas o amigos que esos elementos sean sobreestimados, lo que puede llegar a ser fuente de problemas en el futuro. “En estas relaciones, se establecen contratos explícitos e implícitos. Si quedan en el orden de lo implícito, lo tácito, hay más riesgos de conflicto”, sostiene el psicólogo Neker de la Llana, gerente de Recursos Humanos de Manpower, empresa dedicada al mercado laboral. “Hay un dicho que dice: ‘Entre caballeros, todo escrito’, aunque sean amigos (o pareja). Pensar que siempre va a estar todo bien porque pensamos parecido, es una inferencia errónea”. Gioscia, por su lado, agrega que en este tipo de sociedades, las épocas de vacas flacas tienen un estrés adicional: la crisis, como el trabajo, también puede entrar sin que la inviten a la casa (*ver aparte*).