

Prof. Marcelo Paladino,

Co-autores: Prof. Lucio Traverso

y Paula Caputo

Un itinerario para la trascendencia

DE LA
EMPRESA FAMILIAR
A LA
FAMILIA EMPRESARIA



Konrad
Adenauer
Stiftung

SOPLA



DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA FAMILIA EMPRESARIA

Un itinerario para la
trascendencia

DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA FAMILIA EMPRESARIA

Un itinerario para la
trascendencia

PROF. MARCELO PALADINO

CO-AUTORES:

PROF. LUCIO TRAVERSO

PAULA CAPUTO



Konrad
Adenauer
Stiftung

| **SOPLA**



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY
BOGOTÁ BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK

Índice

Agradecimientos

Prólogo académico

Guillermo Perkins

Prólogo empresario

Eduardo Gómez Naar

Introducción

Marcelo Paladino

01

De la empresa familiar a la familia empresaria

Marcelo Paladino

Box Case. Empresa de Inversores:

¿Empresa Familiar?

Box case. Familia Murchison

Caso. Familia Meichtry

La situación de las familias empresarias en Latinoamérica

02

Marcelo Paladino

Box case. Perdurabilidad y continuidad de las empresas familiares y familias empresarias en contextos adversos-visión desde un *family office*

Box Case. El caso Propymes

03

Los valores de la Familia Empresaria

Paula Caputo • Lucio Traverso

Box case. Valores declamados vs. Valores vividos

04

Un camino hacia la unidad familiar y el compromiso: la cultura asociativa en las familias empresarias

Paula Caputo

Box case. Familia Cuesta

Box case. Familia Lacau

05

La relación de la Familia Empresaria con el contexto

Marcelo Paladino

Caso. Petropack/familia Bourdin

06

La profesionalización de la empresa, la familia y las personas

Paula Caputo • Lucio Traverso

Box case. Ledesma/familia Blaquier

Confianza y Poder en las Empresas Familiares

07

Carlos Folle

Box case. Familia Rodríguez-Romay: la confianza como complemento del poder

Box case. Familia Rossi-De Castro: el poder como sustituto de la confianza

08

Los órganos de gobierno de la Familia Empresaria

Prof. Ricardo Aparicio

09

Un modelo para comprender las empresas familiares multi-generacionales

Gonzalo Gómez

10

El Family Office

Marcelo Paladino

Box case. Martín Zavalía-Guggenheim (USA)

11

El legado emprendedor en la Familia Empresaria-el papel del Family Office

Juan Roure • Juan Luis Segurado

Caso. Grupo Barceló. Cambio generacional y espíritu emprendedor

Box case. Familia Empresaria con Espíritu Emprendedor

Caso de estudio. Stanley Motta, Motta International

Referencias

Síntesis y conclusiones

Marcelo Paladino • Lucio Traverso • Paula Caputo

Agradecimientos

Del Prof. Marcelo Paladino

A mi querida Elena, que en estos más de 35 años tanto ha hecho por mí y por la familia; y a las once estrellas maravillosas con que Dios nos ha bendecido.

A las Familias citadas en el libro, y a otras muchas con las que hemos trabajado, por su generosidad y apertura para compartir ideas y experiencias, y sin las cuales este libro no se hubiese podido hacer.

Y a mis colegas y amigos que tan llevadero han hechos los momentos duros e ingratos de la vida: gracias por su amistad, cálida compañía y generoso apoyo.

* * *

Del Prof. Lucio Traverso

A mis colegas con quienes he aprendido esta disciplina tan particular y apasionante.

A mi maestro Guillermo Perkins, quien me mostró la importancia de la visión antropológica en el estudio de las Empresas Familiares.

A mi familia por el apoyo incondicional que siempre me brinda.

* * *

De Paula Caputo

A mi esposo Mauricio, cuyo amor y bondad inspiró este libro. A mis hijos Fran, Julieta y Paulita.

A mi maestro, Guillermo Perkins, con el que he crecido y trabajado durante los últimos 25 años. A Miguel Ángel Gallo y John Ward, quienes me han transmitido su amor y entusiasmo por las Empresas Familiares.

A Amalia Milberg: Sin ella, este proyecto no hubiera sido posible. A mis hermanos: Gustavo por su aporte filosófico, Marilyn, Isabel, Berenice, Guillermo y Carlos.

A mis colegas y amigos del IAE. Y a Marcelo Paladino, quien me ha invitado a compartir este proyecto.

* * *

El libro “De la Empresa Familiar a la Familia Empresaria” es financiado generosamente por el Programa Regional SOPLA de la Fundación Konrad Adenauer, como una contribución al fortalecimiento de las Familias Empresarias en Latinoamérica. El autor destaca que el apoyo no es sólo en lo económico, sino también, en el impulso para emprender proyectos con la ilusión que ayuden a transformar y mejorar la sociedad.

Las opiniones vertidas en este documento son responsabilidad de los autores, y no reflejan necesariamente las de la Fundación Konrad Adenauer.

Prólogo académico

A partir de lo mucho que se ha escrito sobre las empresas familiares en los últimos años y de un intenso trabajo de acompañamiento a las familias empresarias, se han ido tratando de encontrar los criterios que nos ayuden a definir una Empresa Familiar Exitosa: Pareciera ser una definición compartida que una Empresa Familiar es exitosa si crea y distribuye riqueza.

También es un hecho conocido que el desarrollo de la Empresa Familiar —en su afán de crear riqueza— se produce en el tiempo y que dicho proceso influye y es influido por el desarrollo en el tiempo de la Familia Empresaria dueña. Podríamos decir también que una familia empresaria es exitosa si a medida que se desarrolla en el tiempo de las distintas generaciones, crea felicidad familiar y que dicho proceso de creación de felicidad es influido por la convivencia y mutua influencia de la empresa en la vida familiar.

Es decir la familia empresaria y la empresa familiar son dos organizaciones humanas con desarrollo simultáneo en el tiempo y con mutua influencia. Así, la felicidad familiar tiene al menos una parte de su explicación en el hecho de ser dueño de su empresa y al mismo tiempo una parte de la explicación de la generación de riqueza empresaria se da en el hecho que las decisiones estratégicas de largo plazo, vinculadas con la propiedad, surgen de la familia empresaria. A estas dos organizaciones desarrollándose la acompañan personas (familiares, dueños, directores, gerentes) que buscan su realización personal al menos en lo que atañe a su involucramiento, como dueños, socios, directores, ejecutivos. .

Por ende el ÉXITO será positivo si hay creación de riqueza, creación de Felicidad y Realización Personal.

Uno de los elementos clave de este libro es el de ofrecer una excelente aproximación al tema de La Familia Empresaria y su vinculación con la Empresa y la Sociedad, tema del cual no se habla mucho. Sin embargo es uno de los desafíos más interesantes el de colaborar con las familias empresarias para ayudarlas y acompañarlas a comprender la responsabilidad de tener: ser dueño es un derecho, saber serlo es una responsabilidad. Enseñar a los hijos a ser dueños de un patrimonio es un tema muy interesante en el proceso sucesorio. Y este libro de Marcelo Paladino creo se ubica como una excelente ayuda a reflexionar sobre la importancia de las familias empresarias en el desarrollo de su empresa y de las comunidades donde actúa.

La riqueza del libro está también en como Marcelo Paladino ha logrado incorporar una excelente variedad de autores, claramente complementarios, que se diferencian en sus experiencias previas y en los países donde actúan, Argentina-España-México-Colombia-Uruguay. Y debe destacarse el aporte diferencial de la presentación de casos y ejemplos llenos de contenido que le dan al libro una muy interesante aproximación a la realidad: nace en la realidad y vuelve a la realidad.

Otro aporte realmente interesante lo dan los capítulos vinculados con la responsabilidad social de la Familia Empresaria. Planteado por Marcelo Paladino el vínculo empresa-sociedad ha sido un desafío en la agenda de los empresarios que si bien siempre existió, en la actualidad ha crecido en importancia, y lo destaca el planteo de Marcelo Paladino sobre la responsabilidad de formar los sucesores en la importancia de entender el vínculo entre la familia dueña y el desarrollo. Más aún en el fondo de la propuesta hay una definición de riqueza empresarial como bienestar no solo para la familia sino un concepto creación vinculado al desarrollo social. Además hay también un concepto de Felicidad familiar muy vinculado, o asociado a entender que ser dueño de la empresa, es una responsabilidad de tomar decisiones, con impacto en el futuro familiar, empresario y social-comunitario.

Los capítulos presentados por Lucio Traverso y Paula Caputo, con quienes me une una relación de muchos años, proponen una definición de profesionalización de la empresa familiar que nos muestra la complejidad a que se enfrentan quienes lideran tanto la empresa como la familia a la hora de intentar hacerlas crecer en forma paralela en el tiempo asumiendo que en ese crecimiento se logra la realización de las personas involucradas.

Muy interesante las reflexiones de Paula Caputo respecto al vínculo Societario y la necesidad de entender el tránsito de “lo mío a lo nuestro”.

El capítulo de Órganos de Gobierno de L. Traverso y R. Aparicio ayuda a entender la necesidad de segmentar los ámbitos familia, propiedad, dirección y ejecución y diseñar órganos de gobierno para que cada ámbito pueda ser gobernado de forma que logre su misión.

Gonzalo Gómez aporta además un modelo para interpretar y entender la empresas multigeneracionales. Tanto C. Folle como L. Traverso y P. Caputo nos presentan importantes reflexiones e ideas a pensar sobre los valores en las empresas familiares como el sustento de su perdurabilidad, en los capítulos 7 y 3. Otros puntos de vista interesantes en el libro son los capítulos donde se reflexiona la necesidad del emprendedor en la empresa Familiar y el crecimiento como lo presentan Juan Roure y Juan Luis Segurado. En el resto de los autores, cada uno de ellos con sus aportes al libro, se descubre y reafirme ese camino de triple coincidencia: Familia-Empresa y Personas caminando la vida juntas esperando que de su interacción las tres mejoren en el logro de la misión de cada una.

En síntesis, un libro que creo puede ser de mucha utilidad a los lectores y que espero lo disfruten en su recorrido.

Prof. Guillermo Perkins
IAE Business School

Prólogo Empresario

Es para mí un gran honor poder “prologar” o comentar un libro de esta naturaleza y le agradezco a Marcelo Paladino la distinción que me otorgó.

El tema central es tan importante como poco explorado y por ello celebro el que este libro no solo pueda ser leído, estudiado y comentado, sino y sobre todo, que pueda ayudar a todas aquellas personas que quieren y necesitan un soporte teórico a una empresa que por su propia dinámica y vitalidad, requiere de mucho más que de temas de administración, finanzas, marketing y proyección quinquenal. Una empresa que quiere ser “familiar” requiere de un valor agregado mucho más sutil y arriesgado por manejar vínculos que trascienden justamente el ámbito empresarial.

Por ello la importancia de este libro. Una empresa no surge como un acto de magia. Es el producto de un camino transitado a través de aciertos y desaciertos, de éxitos, pero sobre todo de fracasos. Si unimos estos mismos éxitos y fracasos a lo familiar, tendremos una variable aún más compleja: sumamos a los lazos empresariales los lazos familiares. Y si esos lazos apuestan a la trascendencia, entonces ya dejamos de hablar de “empresa familiar” para hablar, como dice M. Paladino, de “familia empresarial”.

El trabajo cotidiano se suma al ámbito familiar, y ello reporta un doble desafío: por un lado hacer de la empresa un lugar donde la rentabilidad

no solo sea óptima, sino segura y pueda crecer cada vez más. Por otro lado, equilibrar las relaciones familiares de modo tal que cada uno de sus integrantes pueda formarse, perfeccionarse, desarrollar las diferentes potencialidades para crecer como personas y como empresarios también.

En lo personal, yo no podría haber arrancado con mi empresa si no hubiera sido por la ayuda de mis padres, quienes me inculcaron la responsabilidad por el trabajo. A partir de allí, todo lo que pude hacer fue gracias a mi familia, que siempre me acompañó, apuntaló y sostuvo en momentos buenos y malos. Soy consciente de que los valores y los principios con los que empecé la empresa van a continuar en gran medida a través de mis hijos y familiares que ya están a cargo de algunos sectores de Combustibles del Norte (CN). Al ser el fundador de la empresa, quiero que la misma continúe con los valores éticos y con el espíritu con la que me la imaginé desde un principio para que perdure en el tiempo, porque esos son los valores que junto a mi mujer quisimos inculcar a mis hijos y los que importan a nivel familiar. Y si funcionan con mis hijos, por qué no pueden funcionar con el conjunto social donde si inserta mi empresa.

El éxito no viene solo; hay que golpear puertas, renunciar muchas veces a favor de otras cosas que veremos sus frutos más adelante (si es que los podemos ver tal como los imaginamos). Pero lo que no se puede posponer ni renunciar es a la familia y el carácter familiar que uno quiere darle como impronta a la empresa. Y para ello uno se tiene que preparar, formar, estudiar, analizar casos, estar al día en cuestiones de mercado pero también estar al día en las relaciones familiares, que no pueden ser pospuestas porque es justamente en la familia donde la empresa cobra trascendencia.

Tanto en los órganos de gobierno de la empresa como en las decisiones más pequeñas, todo es analizado desde esta doble mirada. De ahí la importancia “angular” del presente libro: brinda una perspectiva nueva, innovadora y audaz a las empresas que están constituidas por familias.

La mejor combinación que puede darse en una empresa, pero también la más riesgosa, es la de armonizar los vínculos familiares con los laborales. Y ello implica, como antes dijimos, en quien lleva adelante la empresa, una mirada crítica, despierta, lúcida, pero también paternal. En definitiva, la función de Presidente de la empresa es similar, a la que tenemos los que somos padres de familia. Porque la autoridad no viene tanto por el cargo que uno cumple a nivel laboral, sino y sobre todo, por la preparación y la coherencia de vida que uno es capaz de despertar en el otro. Yo tengo una autoridad, pero quien o quienes legitiman esa autoridad son los otros. Esta autoridad entendida como servicio es lo que configura el ser cabeza de familia y de una empresa, y si consideramos que la persona es una sola, no debería haber diferencias entre el ámbito privado y el público.

Dejo al lector que “saboree” la presente obra tan bien escrita por Marcelo Paladino, porque de ello se trata: de “rumiar” cada caso, de aprender de experiencias ajenas y de poder proyectar en base a lo que despertó toda la teoría aquí escrita.

Eduardo Gómez Naar
Presidente Combustibles del Norte

Introducción

Prof. Marcelo Paladino

I. El aporte esperado

Como es común a cualquier libro, dedicamos un espacio para plantear qué pretendemos al desarrollar una obra que se enfoque en el fenómeno particular de las “Familias Empresarias” (FE). A pesar de que existe una profusa literatura sobre las Empresas Familiares (EF), parece no haberse avanzado tanto en lo que específicamente distingue a las Familias Empresarias: así como se pone un gran esfuerzo y creatividad para el desarrollo de una Empresa Familiar, ¿qué esfuerzo debería ponerse para lograr la sustentabilidad y trascendencia de la familia?

Para el abordaje de la problemática de la Empresa Familiar, el foco es la empresa y cómo se compatibiliza la gestión con las características particulares de los dueños o de la estructura de la propiedad. Creemos que la problemática de las Familias Empresarias implica mirar mucho más allá de ello. En primer lugar, porque las Familias Empresarias tienen un impacto relevante sobre toda la sociedad, por sus raíces, que le dan a sus decisiones una visión de largo plazo y de esfuerzo diferentes, y un compromiso superior con los valores y la cultura. Las Familias

Empresarias tienen, entonces, un rol relevante en el desarrollo de países y de sociedades muy diferencial; ejemplos sobran, aunque todavía no sean tan difundidos, pero la Familia Empresaria es la base del modelo competitivo de países como Alemania,¹ de ciudades como Rafaela, en la Argentina²; pasando también por el impulso que las Familias Empresarias han dado a la educación en Corea o Turquía³ para ayudar a transformar esos países formando a los profesionales y líderes que se necesitan.

La raíz o fundamento del desarrollo está, en muchos casos, en la cantidad y calidad de las Familias Empresarias. De ahí que consideramos necesario profundizar en el conocimiento sobre el impacto diferencial que tienen “las Familia Dueñas” en el desarrollo de las regiones y países, y de la sociedad. Impacto que debe ser un acicate motivador para entender que vale la pena impulsar con visión de grandeza la Familia Empresaria. Desde esta perspectiva, podemos decir que vemos que es más relevante pensar en términos de Familia Empresaria que de Empresa Familiar.

Por otra parte, plantear la continuidad y desarrollo de las Familias Empresarias implica pensar y trabajar sobre un aspecto central: la *trascendencia* de la familia. Hasta desde el punto de vista humano, el trascender, en este caso con una Familia Empresaria, nos ha mostrado que carga de una vitalidad a toda la familia, que difícilmente se logra solo pensando sólo en términos de negocio, empresa o recursos. Trascender lleva asociado la idea de felicidad y de creación de valor para sus miembros; y de responsabilidad ante la oportunidad de hacer cosas que no son posibles de plantear en otras familias. En particular, la oportunidad de transmitir valores, confianza en el futuro y compromiso.

Ante este desafío, pretendemos ayudar a las familias y a quienes trabajan con ellos clarificar cuál o cuáles pueden ser los momentos y caminos para pasar de Empresa Familiar a Familia Empresaria:

- En primer lugar, **-¿cuándo?**: no hay un modelo o esquema que marque un momento determinado; la experiencia indica que ocurre cuando al número 1 o a alguien de la familia se le presenta como

inquietud: ¿no deberemos dedicarle más tiempo a ver cómo nos organizamos como familia?; y a partir de ese momento pasa a ser más importante “organizar” la familia que la empresa; y así como se ha dedicado tiempo y recursos importantes para fortalecer los negocios, se deberá hacer lo mismo (aunque de otra manera) si se quiere asegurar la trascendencia de la familia como Familia Empresaria.

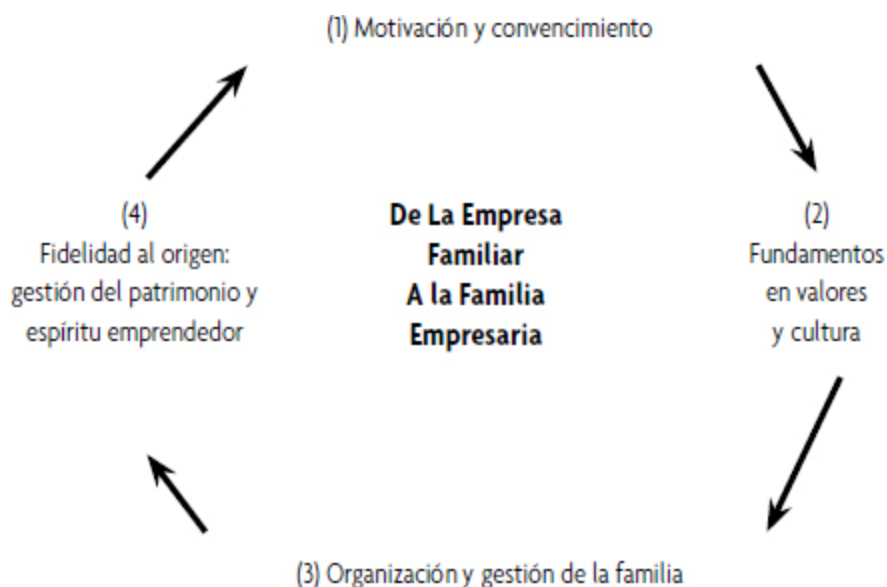
- **¿Hay un proceso para pasar de Empresa Familiar a Familia Empresaria?** En segundo lugar, se debe descubrir el proceso, el cual tampoco es único, sino que las decisiones implican transitar por ***caminos diversos y complejos***; así, puede ser tan importante implantar un sistema transparente para seguir la evolución (y distribución) del patrimonio, como el hecho de tener consensos claros sobre qué se quiere para el futuro de esa familia como Familia Empresaria.

II. Motivación para abordar este proyecto

Todo ello nos ha motivado durante estos años a trabajar con Familia Empresaria, y descubrimos esa riqueza tan particular, investigando los factores de éxito o de problemas, y buscando medios para ayudarlas. Pero, sobre todo, medios para comunicar mejor lo que las Familias Empresarias realmente son, y motivar a respetarlas, valorarlas y seguirlas. Por eso, este libro no es solo una enumeración de temas, sino que invita a descubrir y a seguir un camino: la trayectoria que ha recorrido una persona emprendedora-fundadora, hasta transformarse en alguien cuyo legado más importante es la Familia Empresaria que generosamente deja.

Y este camino lo presentaremos siguiendo lo indicado en la [Figura 1](#), que, como se ve, tiene 4 planos relacionados: (1) el de la motivación y convencimiento por la relevancia que tiene la Familia Empresaria; (2) la fundamentación de la Familia Empresaria en el descubrimiento y consolidación de sus valores y cultura que le dan una identidad propia; (3) el desarrollo de los aspectos organizativos que aseguran el gobierno de la familia; (4) fidelidad al origen de la Familia Empresaria: gestión del patrimonio y desarrollo del espíritu emprendedor para su continuidad.

Figura 1: De la Empresa Familiar a la Familia Empresaria, un itinerario para descubrir



III. A quién va dirigido

Dado que el objetivo de esta obra apunta a ayudar a consolidar las Familias Empresarias, nos hemos propuesto que puede ser leída y aprovechada también por quienes deben entenderlas y ayudarlas.

En primer lugar por los colaboradores profesionales internos y externos, así por responsables de grandes Empresas que pueden (deben) ayudar a las Pymes de su cadena de valor a crecer y tramitar el camino de la tradición a Familia Empresaria.

A nuestros colegas académicos y consultores, para que sea un impulso a estudiar y pensar cada vez más en cómo podemos ser más útiles a las Familias Empresarias.

Y nos encantaría incluir autoridades y comunicadores, ya que mucho pueden hacer para generar más comprensión y respeto por la Familia Empresaria, basadas en la relevancia que estas tienen. Y porque enmarcar la relevancia de la Familia y de la Empresa será un impulso

para querer, comprender y respetar a estas dos instituciones claves de la Sociedad.

IV. Estructura del libro

Este libro puede ser considerado como una agenda para las Familias Empresarias, la que seguramente es más abarcativa y rica que lo aquí expuesto; básicamente porque la realidad de las Empresas Familias y Familias Empresarias son construcciones de personas, con personas, cargada de enorme subjetividad y emociones. Por eso, la enumeración precedente debe tomarse simplemente como una síntesis que, como toda síntesis, es incompleta con relación a la profundidad de los contenidos que aquí están meramente presentados y esbozados. Por eso invitamos al lector a considerar cada uno de los capítulos de este libro como una parte relevante en la agenda de las Familias Empresarias, descubriendo en los temas, ejemplos y casos reales la oportunidad de pensar en su situación, su empresa, su familia, su felicidad.

La organización de los capítulos está organizada en 4 secciones, en base a lo indicado en la pasada [figura 1](#):

(1) MOTIVACIÓN Y CONVENCIMIENTO

Capítulo 1. *“De las empresas familiares a las familias empresarias”*

Capítulo 2. *“La situación e impacto de las Familias Empresarias en Latinoamérica”*

(2) FUNDAMENTOS EN VALORES Y CULTURA

Capítulo 3. *“Los valores de la Familia Empresaria”*

Capítulo 4. *“Un camino hacia la unidad familiar y el compromiso: la cultura asociativa en las Familias Empresarias”*

Capítulo 5. *“La relación de las Familias Empresarias con el contexto”*

Los capítulos 3 y 4 se enfocan en los valores de la familia, vistos en acción. Los principios de la familia, sobre los cuales se sostienen los mismos valores transmitidos intergeneracionalmente a partir del ejemplo y la cercanía, son los que definen la visión a futuro de la familia en su conjunto y los que, en última instancia, le dan forma a la manera particular de hacer negocios de ese grupo familiar en general.. Al final, la familia es capaz de dejar una huella profunda en la sociedad a partir tanto del trabajo de sus empresas como del que emprende para la sociedad a través de la propia familia (capítulo 5), lo que construye un legado propio que es la más alta forma de trascendencia. La idea de trascendencia está implicada necesaria e intrínsecamente en esa visión, convertida en misión y gestionada a través de los valores de la familia.

El capítulo 5 trata sobre el potencial de impacto que tiene la familia empresaria en el contexto. Esta promueve la unidad y es consciente de la oportunidad de desarrollo trans-generacional. Por eso es capaz de cohesionar a todos los miembros detrás de un norte común, no necesariamente ligado a los negocios. Esa visión compartida le brinda unidad y legitimidad internas, a la vez que reputación externa. Se genera, por tanto, un cierto orgullo de ser parte de la familia empresaria y se desarrolla un sentimiento fuerte de pertenencia entre los miembros del grupo.

(3) ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA FAMILIA

Esta sección del libro se enfoca en las herramientas que pueden servir para la gestión efectiva de las Familias Empresarias.

Primero, se centra en la profesionalización tanto de las personas como de la familia (capítulo 6) y en los órganos de gobierno de la familia empresaria.

Capítulo 6. *“La profesionalización de la empresa, la familia y las personas”*

Capítulo 7. *“Confianza y Poder en las Empresas Familias”*

Capítulo 8. *“Los órganos de gobierno de las Familias Empresarias”*

Capítulo 9. “*Un modelo para Empresas Familiares Multigeneracionales*”

(4) FIDELIDAD AL ORIGEN: GESTIÓN DEL PATRIMONIO Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR

En la cuarta parte de nuestra propuesta, y cerrando el círculo itinerario de la [Figura 1](#), nos abocamos a presentar cómo organizar la Familia y cómo darle a esta las condiciones para mantener el espíritu emprendedor.

Capítulo 10. “*El Family Office*”

Capítulo 11. “*El legado emprendedor en las Familias Empresarias - El papel del Family Office*”

El [Capítulo 10](#) se centra en las actitudes y métodos que impulsan la innovación, el emprendedorismo, y la búsqueda constante para la creación de valor de la Familia Empresaria, que habilita al sostenimiento y la continuidad de esta al abrir numerosas oportunidades para la creación de valor desde dentro de la misma familia.

V. Las ideas y las vivencias

Como dijimos, la Familia Empresaria es una construcción de personas, con personas, cargada de enorme subjetividad y emociones. De ahí que nos hemos propuesto ofrecer al lector la posibilidad, aunque sea lejana, de tener cercanía a los procesos humanos y sociales que ella implica. Para lo cual incluimos casos y breves historias (*box cases*); los cuales no pretenden ser ejemplos, sino elementos para ayudar a la reflexión.

Adicionalmente, los textos se completan con comentarios y ejemplos de situaciones reales de Familias Empresarias que superaron crisis y conflictos específicos durante su crecimiento y desarrollo; y que descubrieron maneras diferentes de hacer que la Familia Empresaria se desarrollara y consolidara.

VI. Cómo sugerimos leerlo

Para finalizar, y pidiendo disculpas al osado lector y osada lectora por intentar dar consejo en algo que es tan personal como leer un libro, consideramos que puede ser oportuno ofrecer nuestra opinión: basados en lo que hemos vivido al recopilar nuestras experiencias con Familias Empresarias y haber escrito el libro, sugerimos que este sea leído con tiempo y tranquilidad. Esperamos que esta obra no sea solo informativa, sino que ayude a pensar, para lo cual se necesita tiempo.

Pensar... en lo que se ha hecho hasta el momento, qué nos gusta o qué consideramos que no nos ha salido bien; qué nos falta para avanzar más en la consolidación de unas Familias Empresarias, etc. Y pensar con “papel y lápiz”, sin dejar de anotar ideas e inquietudes que vayan surgiendo; para seguir elaborándolas y para poder compartirlas.

-
1. *Cfr* “The Hidden Champions: Lessons from 500 of the World’s Best Unknown Companies”, Hermann Simon; Harvard Business School Press. En este trabajo, Simon comenta que más del 75 % de las “Hidden Champions” son de estructura familiar, y que ese es uno de los tributos por los cuales son tan competitivas y duraderas.
 2. Caso “Rafaela: un éxito más allá de lo económico”, IAE Press, E-D-006 Ia-1-s.
 3. En Corea, la familia Samsung; en Turquía, las familias Koc y Sabancı, ambas creadoras de formidables universidades para ayudar a formar la “elite dirigente” que Turquía necesita.

01

De la Empresa Familiar a la Familia Empresaria

Prof. Marcelo Paladino¹

“Una vez que son lo suficientemente grandes, pueden crecer mejor, no solo ser más grandes... Y una vez que son lo suficientemente ricos, prósperos y grandes, se concentran en la búsqueda de la excelencia, por su propia seguridad más que nada”².

En este primer capítulo, por naturaleza introductorio, la pregunta relevante que guía su desarrollo es: *¿Qué diferencia la idea de Empresa Familiar de la de Familia Empresaria? ¿Es la Familia Empresaria más importante que la Empresa Familiar? ¿Por qué deberíamos interesarnos más en la Familia Empresaria que en la Empresa Familiar?*

El planteo de estas preguntas indica que, en realidad, hablaremos de un tránsito: del emprendedor que creó una empresa, que tuvo una familia y que, con el tiempo (mucho), se habla más de la familia que de la empresa. Y este tránsito, que tiene características especiales en el caso de la Empresa Familiar, lo veremos aquí desde diferentes perspectivas.

- Primero, comenzaremos proponiendo la necesidad de enfocarse en el fenómeno de las Empresas Familiares, presentando y cuestionando algunos mitos fuertemente arraigados con relación a estas.
- Segundo, y sorteada esta etapa apologética, expondremos brevemente acerca del alto potencial de impacto que tienen las Empresas Familiares con relación al desarrollo de un país, especialmente respecto a la creación de nuevos empleos, y la creación de valor y producto bruto interno (PBI).
- Tercero, propondremos cuáles son algunas de las diferencias más importantes entre las Empresas Familiares y esto que hemos decidido denominar “Familias Empresarias” (FE), y resumiremos los puntos más relevantes de la agenda de las Empresas Familiares y de las Familias Empresarias. Cuarto, estas diferencias entre Empresa Familiar y Familia Empresaria se van construyendo con el tiempo, lo que puede verse como una agenda para desarrollar Familias Empresarias que trasciendan.

1. La Empresa Familiar y su importancia

Revisando la literatura y escuchando cómo se habla en los ambientes de negocio y en la academia, creemos que es oportuno comenzar por plantear qué se entiende por Empresa Familiar; y si bien no hay una única y taxativa definición, por lo menos se la enmarca. Y, de hecho, esta cierta indefinición de la definición nos abre a la realidad de la complejidad que el tema tiene; porque, de hecho, el concepto agrupa a un muy heterogéneo conjunto de compañías, y de personas y familias relacionadas con estas.

Siguiendo al profesor Josep Tàpies (2011),³ el *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* (GEEF), grupo europeo creado en 1997 por asociaciones de Empresas Familiares de varios países, propuso una definición que pareció tener buena aceptación. Según el GEEF, una

empresa, independientemente de su tamaño, es considerada como Empresa Familiar si:

- a. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de las personas o personas físicas que han adquirido la empresa; o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de estos.
- b. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía indirecta o directa.
- c. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la empresa.
- d. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25 % del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

Desde un punto de vista práctico, la Empresa Familiar, en cuanto empresa que es, tiene las características propias de la empresa; sin embargo, marca una diferencia importante: la conexión con una familia o grupo familiar que tenga influencia en el gobierno, en la dirección y en el control de ella. Esta característica “propia” ha sido uno de los motivos que dieron lugar a que se generasen mitos sobre la Empresa Familiar. Por suerte, y con el tiempo, no ha sido el trabajo académico el que ha ayudado a desmontarlos; sino las propias Familias Empresarias, que lograron superar a cada uno de ellos. El repaso apunta entonces a la reflexión acerca de cómo se superan y qué hacer para consolidar una Familia Empresaria.

2. Algunos mitos respecto a la Empresa Familiar

De tantos temas sobre los cuales podría escribirse y pensar, ¿por qué las Empresas Familiares? Hasta hace no más de treinta años, la Empresa Familiar ni siquiera era un fenómeno de estudio independiente dentro del mundo del *Management*. En ese paradigma, se la solía considerar hasta como algo menor, en lazo que no valía la pena integrarse, y era común escuchar que no eran rentables; que eran, definitivamente, pequeñas o, en algunos casos, medianas; que tenían una vida corta; que eran complicadas porque se confundían dos instituciones diferentes, como son la familia y la empresa, favoreciendo actitudes de nepotismo y antimeritocráticas.

Sin dudas, estos mitos se han encarnado en la mentalidad de muchos que piensan, sinceramente, que las Empresas Familiares son, de hecho, así. Sin embargo, es importante enfocarnos en que estos juicios son erróneos y la Empresa Familiar tiene un impacto fortísimo en la vida de un país, tanto es así que son un actor clave (imprescindible) para su desarrollo. La fundamentación por la elección de este tema exige, por una cuestión de mera justicia, que demos algunas razones para demostrar que estos mitos son realmente eso, mitos.

1. Las Empresas Familiares no solo son rentables, sino que resultan, incluso, más rentables que la media de las empresas. En el 2007, el *Crédit Suisse Research Institute*,⁴ tomando como casos a todas las empresas europeas que cotizaron en bolsa en el 2006, llegó a la conclusión de que las Empresas Familiares obtuvieron una rentabilidad superior a las demás (es decir, a las no familiares) durante ese ejercicio. Esta conclusión no fue un accidente estadístico. Otras investigaciones tanto norteamericanas como europeas corroboran la hipótesis de que las Empresas Familiares tienen una tan buena o, a veces, incluso mejor *performance* —en sus procesos y en su rentabilidad— que las demás, como indican numerosos trabajos como los de Habbershon y Mc Millan.⁵ Y más allá de toda diferencia cultural, los datos se repiten en países muy distintos, como los de América Latina (Poza, 2010)⁶ o Japón (Chu, 2009)⁷. En el sudeste asiático, por ejemplo, en promedio, más del 60 % de las empresas cuya capitalización de mercado es superior a 50 millones son Empresas Familiares.

Así, el mito de que ser una Empresa Familiar puede implicar una condena al fracaso, se transforma en todo lo contrario.

II. El largo plazo no es tan relevante, lo cual tampoco resulta totalmente cierto. En el 2012, el *Crédit Suisse Research Institute* analizó a los miembros del *Family Business Network* (FBN),⁸ la red más importante de Empresas Familiares del mundo, y concluyó que, a pesar de la crisis global y el estancamiento de las economías, el 60% de las Empresas Familiares habían tenido un crecimiento en sus ingresos de al menos un 5 % comparado con el año anterior. Al analizar las causas para explicar tal fenómeno, observaron que las Empresas Familiares, especialmente las de mayor longevidad, toman decisiones pensando siempre en el largo plazo y enfocándose en la calidad de los bienes o servicios que proveen. Incluso si cotizan en bolsa y están atadas a la necesidad de mostrar resultados trimestralmente, su foco no es el provecho de una situación contingente actual, sino el desarrollo de la empresa en el tiempo y hacia el futuro. Este factor resulta inherente a las Empresas Familiares, y se menciona como determinante a la hora de explicar su longevidad es la mirada a largo plazo, que ayuda a tomar decisiones estratégicas más acertadas y no urgidas por la coyuntura, muchas veces contingente.

La mentalidad “familiar” y el saber que van a ser los propios hijos y nietos quienes probablemente hereden el manejo empresario mañana, fijan ciertas pautas que no siempre están presentes en las empresas no familiares. Si bien algunos autores (Miller, Le Breton-Miller y Lester, 2010)⁹ afirman que las Empresas Familiares tienen rendimientos excelentes cuando sus fundadores siguen tomando decisiones.

III. Acerca del mito sobre el tamaño de las Empresas Familiares, si bien es cierto que muchísimas pequeñas y medianas empresas (pyme) son familiares, muchas grandes compañías también lo son. Ser pequeñas no es un rasgo distintivo y específico de las Empresas Familiares. Podríamos decir que, en términos generales, casi todas las compañías latinoamericanas, familiares o no, son pymes. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en una publicación del 2005, el 95 % de las empresas de nuestra región están en esa categoría. Lógicamente, por el proceso en que muchas se gestan, hay un gran número de esas