

a^e

acción empresarial

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



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

LID Editorial Empresarial, S.R.L.
Donato Álvarez 936 - 10° L
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel. (011) 4585-1488
info@lideditorial.com
LIDeditorial.com

Paladino, Marcelo

De la empresa familiar a la familia empresaria : un itinerario para la trascendencia / Marcelo Paladino ; Lucio Traverso ; Paula Caputo. - 1a ed. - Buenos Aires : LID Editorial Argentina, 2016.

440 p. ; 21 x 15 cm. - (Acción empresarial)

ISBN 978-987-1822-12-6

1. Empresa Familiar. I. Traverso, Lucio II. Caputo, Paula III. Título
CDD 658

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello sponga compartir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Empresarial 2016

ISBN: 978-987-1822-12-6

Directora editorial: María Laura Caruso
Editora de la colección: María Laura Caruso
Edición: MLC, Servicios Editoriales
Diseño: Donagh I Matulich
Corrección: Marisol Rey

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: queremosleerteati@lideditorial.com

Índice

	Agradecimientos	9
	Prólogo académico	11
	<i>Guillermo Perkins</i>	
	Prólogo empresario	15
	<i>Eduardo Gómez Naar</i>	
	Introducción	19
	<i>Marcelo Paladino</i>	
01	De la empresa familiar a la familia empresaria ...	27
	<i>Marcelo Paladino</i>	
	Box Case. Empresa de Inversores: ¿Empresa Familiar?	37
	Box case. Familia Murchison	42
	Caso. Familia Meichtry	52
02	La situación de las familias empresarias en Latinoamérica	73
	<i>Marcelo Paladino</i>	
	Box case. Perdurabilidad y continuidad de las empresas familiares y familias empresarias en contextos adversos-visión desde un <i>family office</i>	85
	Box Case. El caso Propymes	99
03	Los valores de la Familia Empresaria	109
	<i>Paula Caputo • Lucio Traverso</i>	
	Box case. Valores declamados vs. Valores vividos	134

04	Un camino hacia la unidad familiar y el compromiso: la cultura asociativa en las familias empresarias	141
	<i>Paula Caputo</i>	
	Box case. Familia Cuesta	153
	Box case. Familia Lacau	168
05	La relación de la Familia Empresaria con el contexto	177
	<i>Marcelo Paladino</i>	
	Caso. Petropack/familia Bourdin	201
06	La profesionalización de la empresa, la familia y las personas	241
	<i>Paula Caputo • Lucio Traverso</i>	
	Box case. Ledesma/familia Blaquier	268
07	Confianza y Poder en las Empresas Familiares	273
	<i>Carlos Folle</i>	
	Box case. Familia Rodríguez-Romay: la confianza como complemento del poder	275
	Box case. Familia Rossi-De Castro: el poder como sustituto de la confianza	279
08	Los órganos de gobierno de la Familia Empresaria	293
	<i>Prof. Ricardo Aparicio</i>	
09	Un modelo para comprender las empresas familiares multi-generacionales	319
	<i>Gonzalo Gómez</i>	

10	El Family Office353
	<i>Marcelo Paladino</i>
	Box case. Martín Zavalía-Guggenheim (USA)360

11	El legado emprendedor en la Familia
	Empresaria-el papel del Family Office373
	Juan Roure • Juan Luis Segurado
	Caso. Grupo Barceló. Cambio generacional y espíritu emprendedor410
	Box case. Familia Empresaria con Espíritu Emprendedor415
	Caso de estudio. Stanley Motta, Motta International. . .419
	Referencias427
	Síntesis y conclusiones.439
	<i>Marcelo Paladino • Lucio Traverso • Paula Caputo</i>



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.

* * *

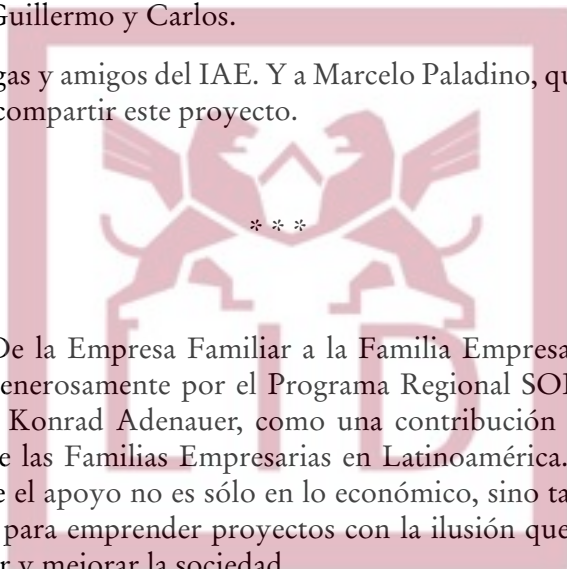
De Paula Caputo

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 empresaria 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 caminado 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