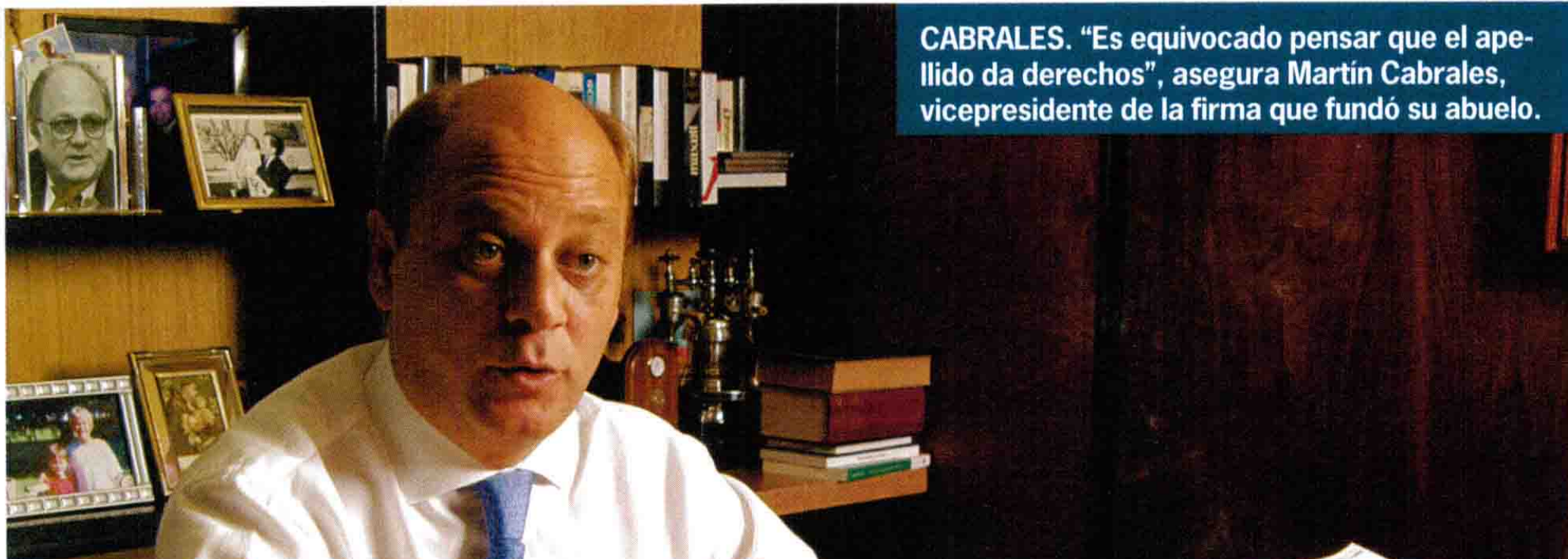


# Lazos de familia

Por qué algunas empresas familiares son exitosas y otras, en cambio, no llegan a la tercera generación. Los casos, en primera persona.



**CABRALES.** “Es equivocado pensar que el apellido da derechos”, asegura Martín Cabrales, vicepresidente de la firma que fundó su abuelo.



Foto: APERTURA

**P**roducen más del 40 por ciento del PBI y generan el 70 por ciento de los puestos de trabajo del más de 1,2 millón de compañías en el país. En el mundo, representan dos tercios de las grandes empresas, con destacadas *performances* financieras. Los casos de firmas mundiales exitosas de origen familiar se repiten: Fiat, Ermenegildo Zegna, Hermès, Lego, Cargill y Arcelor Mittal, son sólo algunas. En la Argentina, algunas de las organizaciones *world class* más importantes, también: Techint, Arcor, Bagó y Roemmers. Y, en esta época de incertidumbre, las empresas familiares argentinas no están exentas de dificultades. Es que, a los problemas del negocio, se les suman las

“Dentro del *management*, se suele confundir el rol de padre e hijo y, en las sucesiones, se puede perder el foco del negocio”, resume Diego Medone, director de Marketing y Comunicaciones de KPMG y uno de los autores del informe *Construyendo las nuevas empresas familiares argentinas*, que elaboró la *Big Four*. “El conflicto es parte de la empresa familiar: separar los ámbitos es bastante difícil. Pero, al mismo tiempo, mezclarlos trae problemas”, aporta Marcelo Barrios, profesor de UADE Business School. Son más problemas de gestión que específicamente familiares, apunta. Medone añade: “Un aspecto fundamental es la comunicación: estas compañías son muy buenas ejecutando el negocio. Pero les cues-

De allí que recomiendan sumar asesores externos. “La eficacia depende de la capacidad de tomar decisiones y el aporte de los no familiares es fundamental porque suma una visión fresca, nueva y distinta”, coincide Guillermo Perkins, a cargo de la cátedra Empresas Familiares del IAE. ¿Otro consejo? “Construir un protocolo familiar donde se definan las políticas que, si bien no resuelven los problemas, aproximan bien a la familia y a la empresa”, responde.

La sucesión también es un punto sensible. Para Barrios, el problema es que suelen darse sin planificación. “El proceso es largo y dura toda la vida del sucesor: es de educación en virtudes humanas, valores, estudios y experiencia de traba-

problemas del negocio, se les suman las relaciones familiares afectivas.

nas ejecutando el negocio. Pero les saca mucho la comunicación afectiva”.

valores, costumbres y experiencias de trabajo”, amplía Perkins.

Dentro de las ventajas, coinciden en señalar la rapidez a la hora de tomar decisiones. “Se suelen dar en una mesa chica, por lo que se necesita sentado ahí a alguien con una visión más objetiva y externa del negocio”, asegura Medone.

Otro consejo: rotar por las distintas áreas para conocer el funcionamiento de la empresa. Eso hizo Marcelo Argüelles, pre-

sidente de Sidus, empresa que en 1938 fundaron su padre y su tío. Comenzó a trabajar en 1962, a los 17 años, y pasó por todos los sectores. Incluso, fue visitador médico. “Para manejar la industria, es necesario conocerla”, justifica. Hoy, es presidente del grupo que incluye a Sidus, Biosidus—de biotecnología—y Tecnoplant, orientada hacia el cultivo y plantado de

arándanos. “Soy el equivalente a una tercera generación porque mi abuelo empezó con el negocio, aunque no con la empresa propia, ya que trabajaba en Laboratorios Andrómaco”, cuenta Argüelles.

Para el ejecutivo, las empresas familiares, cuando suman profesionalismo y eficiencia, son las mejores alternativas para el desarrollo económico, “porque pueden responder a pautas que no son estrictamente de macroeconomía o finanzas”. Cita como ejemplo el nacimiento de Biosidus, en la difícil década del '80: “Sidus, como empresa madre, invirtió en ella durante 13 años, hasta que, a mediados de 1994, empezó a tener autonomía”.

Hoy, con el negocio ya consolidado y 980 empleados, Sidus continúa siendo 100 por ciento familiar. Argüelles admite que no es fácil: “Hay que tratar de no llevar el problema de la empresa al ámbito familiar”. Por ello, intenta despegarse de la concepción de que las decisiones se toman en las reuniones de los domingos. “No quiere decir que la figura que conduce no se vea influenciada por conversaciones familiares. Pero lo mejor es que las decisiones vengan de la óptica racional”, asegura. Para





**SIDUS.**  
“El liderazgo hay que conseguirlo”, afirma Marcelo Argüelles.

Foto: Graciela Decurjez

lograr el éxito, según Argüelles, son clave la conducción, la ecuanimidad y la justicia. “Una cosa son los derechos del accionista, que siempre se mantienen vigentes. Pero el liderazgo hay que conseguirlo”, sentencia.

### No son de palo

“En la empresa familiar, uno hace las cosas con el ánimo de trascender, no sólo por el negocio en sí mismo, sino porque se le pone una cuota de emotividad y pertenencia”, dispara Martín Cabrales, vicepresidente de la compañía de café que lleva su apellido. Su abuelo la fundó en Mar del Plata, en 1941, como un emprendimiento al que incorporó a sus tres hijos. Uno de ellos, Antonio, es el actual presidente. Los otros directores, Germán y Marcos, también son nietos del fundador. Martín se involucró activamente cuando se mudó a Buenos Aires para estudiar Derecho y descubrió una veta en la venta al segmento de bares y restaurantes.

Ahora, con \$ 100 millones facturados en 2008 y más de 300 empleados, el desafío es crecer sin perder la estruc-

## Nada más lindo que...

### Ventajas y desventajas de las empresas familiares

#### A favor

- Unidad y consistencia de principios y objetivos.
- Perspectivas a largo plazo.
- Capacidad de tomar riesgos y mayor rapidez para las decisiones.
- Fuerte compromiso de los miembros de la familia en el desarrollo de la empresa e identificación con los objetivos.
- Reducción de problemas de “agenda” con los gerentes.
- Compromiso con los empleados y la comunidad.
- Mayor contribución y participación en asuntos públicos.
- Conocimiento de la compañía y su funcionamiento.

#### En contra

- Demandas crecientes de la familia.
- Crisis de sucesión y conflictos entre hermanos.
- Tensiones por la participación accionaria.
- Dificultad para asegurar el financiamiento del crecimiento.
- Roles de los familiares en el gerenciamiento: nepotismo vs. excelencia.
- Dificultad para atraer talentos fuera de la familia.
- El choque generacional.
- El desafío del doble rol: ejecutivo y familiar.

Fuente: KPMG y APERTURA.

tura. “Nuestra generación decidió pedir ayuda externa profesional y nos reunimos periódicamente con la gente del IAE”, cuenta Cabrales. Y avanza: “Lo más importante es adelantarse al problema y darle una resolución antes de que suceda. Por eso, hicimos un protocolo familiar”.

Por supuesto –aclara–, siempre hay intercambio de opiniones o “cortocircuitos”. Pero, para Cabrales, “hay que tener mucha paciencia, tolerancia y unión familiar, algo en lo que tienen que ver quienes no trabajan en la empresa, para generar el clima también desde afuera”.

El otro punto de conflicto es la portación de apellido. “Es equivocado creer que, por el apellido, tenés determinados derechos: sí los familiares, pero no los empresariales”, asegura.

Por ahora, Cabrales tiene puesta la mira en el futuro e, incluso, algunos miembros de la cuarta generación que ya empezaron sus primeras prácticas. “Hasta mi hija de 10 años aporta ideas y propone cam-



**ARCÁNGEL MAGGIO.**  
Sebastián Maggio, tercera generación, conduce la compañía.

Foto: Nico Pérez

“Es muy difícil separar porque, cuando sos hijo, lo sos siempre –admite–. Pero, a nosotros, nos funcionó mediar entre los vínculos”. Así, cuando se produjo el cambio de conducción, los hijos que tenían posiciones en el directorio las dejaron,

keting; María Paula, que estudia Administración, y Germán, ahora fuera de la empresa, quien pasó por la gestión de las sucursales (cinco, todas en Capital).

“El desafío es manejar las emociones y los celos. Pero ahí cobra importancia la

pañas o nuevos productos”, cuenta entre risas. “No es un mandato trabajar en la empresa, pero hay un inclinación y un afecto que te lleva”, cierra.

Con 17 años en el sector energético, Medanito está en plena transición. La compañía, que empezó con seis empleados y poco más de \$ 1 millón de facturación, cerró 2008 con ventas por \$ 230 millones y más de 340 empleados. “Es una empresa típicamente familiar que la conforman varios grupos”, dice Andrés Carosio, quien comenzó como cadete y hoy es el gerente General de la compañía, que explota yacimientos de petróleo y gas, posee negocios forestales e ingresará en el sector de generación eléctrica, ya que construirá una usina de 25 megawatts en Neuquén, proyecto que demandará una inversión de US\$ 34,5 millones.

Los puestos directivos están repartidos entre las principales familias accionistas, los Carosio y los Grimaldi. “Hace 19 meses comenzamos el período de transición y transferencia generacional: hasta mayo de 2007, la compañía era conducida por la primera generación y, ahora, estamos los de la segunda”, explica Carosio. Así, trabajan los cinco hermanos Caro-

para mantener separada la plana directiva de la ejecutiva. “De todas maneras, los padres siempre son padres. En cuanto te descuidás, dan órdenes. Aunque, hay que reconocer, hacen un gran esfuerzo para impulsar la transición de manera ordenada”, admite. Impusieron como norma que ningún gerente tenga más de 60 años. Otra: no tomar decisiones de la compañía en las reuniones familiares.

### Razón sobre emoción

Adrián y Remo Valenti decidieron, en 1981, dar un paso más en el negocio que 30 años antes había iniciado su padre, especializado en quesos y fiambres caseiros que elaboraba su mujer. Fueron los dos hermanos –de un total de ocho– quienes llevaron la empresa al concepto de *boutiques gourmet* –además de comercializar embutidos, proveen servicios de *catering* y regalos empresariales–, con la inauguración de locales en Belgrano y en el Patio Bullrich como hitos.

En la familia también trabajan los hijos de Remo: Santiago es jefe de Logística y Remo Andrés, jefe Corporativo. Por parte de Adrián, están Daniela, que estudia Recursos Humanos y trabaja en la admi-

actitud de los dueños en cuanto a desarrollar políticas y tener una comunicación clara hacia los hijos”, asegura Adrián Valenti. Como apoyo, los hermanos pertenecen a entidades empresariales, donde van en busca de formación para profesionalizarse. “Hay que entender que la compañía no es la familia, sino que conlleva una responsabilidad social muy grande”, sentencia Valenti. “El riesgo de todos es creer que uno es la empresa. Pero, si bien cumplimos un rol importante, lo puede hacer otro”, completa.

En el caso de Arcángel Maggio, la empresa familiar no presenta un modelo tradicional. Si bien el actual CEO, Sebastián Maggio, es la tercera generación, ya no trabajan más familiares ni amigos. En la imprenta que fundó Arcángel, en 1929, y continuó después Pablo, Sebastián es el único Maggio. “Fue una decisión que heredé y comparto, porque da profesionalismo”, dispara quien ingresó a la compañía a los 20 años y rotó por todos los sectores. En paralelo, también entró su hermana y, mientras ella se encargaba de las finanzas, él hacía lo propio con Producción y Comercial. En 2002, ella emigró al exterior y él absorbió sus

sio y los dos Grimaldi.

nistración; Diego, a cargo del *trade mar-*

responsabilidades. “La sucesión fue pau-



**VALENTI.**  
Presente y futuro: Paula, Adrián,  
Remo Andrés y Daniela.

Foto: Graciela Decurgez

## Las opciones de capacitación

Para responder a la demanda, las escuelas de negocios crearon cursos para empresas familiares. El **IAE** dicta, dos veces al año, el seminario Dirección de la Empresa Familiar (\$ 4000). La **UADE** ofrece un Programa de Empresas Familiares de agosto a octubre, con ocho módulos. La **Universidad de San Andrés** creó la Red de Empresas Familiares en Crecimiento, con talleres y foros de encuentro con dos jornadas mensuales, entre mayo y octubre. La Universidad del **CEMA** dicta el módulo Dirección estratégica de empresas familiares, dentro de los programas de capacitación ejecutiva.

## Consejos para la sucesión

### A la nueva generación:

- Desarrollar un programa de capacitación ejecutiva.
- Ganar experiencia laboral fuera del negocio familiar.
- Comenzar desde abajo y rotar en las áreas.
- Seleccionar los mejores empleados.

### A los que se retiran del negocio:

- Planificar tempranamente la transición.
- Encontrar otras actividades para completar la nueva agenda.
- Crear una estructura que garantice el buen gobierno del negocio.
- Asegurarse la propia independencia econó-

## Para leer

*Los sucesores en la empresa familiar*, Iván Lansberg. \$ 54.

*El secreto de las empresas familiares exitosas*, Santiago Doderó. \$ 45.

*Hacia la empresa familiar líder*, Manuel Bermejo. \$ 59.

*Guerra de familia: conflictos clásicos en los*

- No esperar que los demás tomen decisiones por uno.

mica.  
Fuente: KPMG.

latina: mi padre empezó a venir menos y a delegar más en mí. No recuerdo una fecha exacta de cambio de mando”, dice.

### Desafío 3-G

“Con mi papá podíamos tener muchas diferencias. Pero nunca compartimos un problema de casa dentro de la oficina”, explica Maggio, decidido a no cumplir la profecía que dice que las empresas raramente pasan de la tercera generación.

“Trabajar en familia es un desafío permanente. Pero crecer y mantenerse es el doble de desafío”, asegura Roberto Fontenla, presidente de la empresa especializada en muebles y accesorios, flanqueado por sus dos hijos, Fernando y Federico. Los tres manejan los hilos de la compañía, encargada de amoblar los hoteles Alvear y el Faena, entre otros. Con 200 empleados, facturó \$ 17 millones en su último ejercicio y destina el 30 por ciento de su producción al mercado externo.

Roberto realizó la expansión de la empresa que fundó su padre. Pero, desde que, hace 10 años, se incorporaron sus hijos, la compañía avanzó varios pasos. Uno, la inauguración de un *mall* de decoración, que demandó \$ 14 millones.

“Lo más complejo es entender realmente que los roles, acá adentro, cambian y no es tu papá o tu hermano, sino tu jefe o tu gerente. Porque, muchas veces, se mezclan esas susceptibilidades”, se sinceran Federico y Fernando. Por ello, acuden a un psicólogo, con quien tienen reuniones semanales para intercambiar opiniones sobre el manejo y las diferencias en el trato personal. Así, consensúan en las discusiones. Y, si bien Roberto suele tener la última opinión, cede en ciertos puntos. Por ejemplo, con la incorporación de la informática.


“Tengo muchas versiones de empresas que se cortan en la cadena de sucesión. Por

*negocios familiares y como enfrentarse a ellos*, Grant Gordon y Nigel Nicholson. US\$ 37,50.  
*Los 9 elementos de los negocios familiares exitosos: una fórmula probada para mejorar el liderazgo y las relaciones*, Allen Fischman. US\$ 25.

*Continuando el negocio familiar: 50 lecciones aprendidas de longevas y exitosas familias en los negocios*, John Ward. US\$ 32,95.  
*Dinastías: fortunas y desventuras de los negocios familiares más grandes del mundo*, David Landes. US\$ 25,95.

Fuente: APERTURA.



eso, es una suerte que les guste y estén acá, aunque sé que hay momentos en que deben querer irse”, explica Roberto. Sus hijos le dan la razón: la responsabilidad y la presión se sienten, pero las oportunidades y la confianza en la familia suman un apoyo emocional difícil de conseguir en otro lado. “Mi responsabilidad fue hacer crecer la empresa. Ahora ellos tienen en sus manos el próximo desafío”, cierra. ■ Florencia Radici.  [ Más información en [APERTURA.COM](http://www.apertura.com) ]