

Salvador Ruggeri

# Empresas familiares

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES  
MÁS ALLÁ DE LOS NEGOCIOS

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

ETAPAS EN EL CRECIMIENTO.

COLABORACIONES >UNA VISIÓN PSICOANALÍTICA<

EL DESARROLLO DE CASOS REALES

***Osmar D. Buyatti***  
LIBRERÍA EDITORIAL

CDD Salvador Ruggeri  
658.04 Empresas familiares. Desafíos y oportunidades más allá de los negocios  
1a. ed. - Buenos Aires:  
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2020.  
102 p.; 22,5 x 15,5 cm.  
  
ISBN 978-987-716-128-1  
1. Empresas Familiares. I. Título.

© 2020 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

[HTTP://www.osmarbuyatti.com](http://www.osmarbuyatti.com)

e-mail: [libros@osmarbuyatti.com](mailto:libros@osmarbuyatti.com)

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Jonathan M. Lavaise - Andrés I. Silva

Edición: Noviembre 2020

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

**I.S.B.N. 978-987-716- 128-1**

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de noviembre de 2020, en la Gráfica **Imprenta Ya**, Alférez Hipólito Bouchard 4381, Munro, Buenos Aires.

# PRÓLOGO

Es un honor y una alegría escribir el prólogo de este libro de empresas familiares relacionado con los desafíos y oportunidades más allá de los negocios. Quiero felicitar al autor por haber asumido el desafío de escribir una obra acerca de un tema tan trascendente y haberlo superado con éxito.

Una obra sobre empresas familiares plantea, para quien sea su autor, un desafío intelectual y de producción literaria. Ello se debe a que el tema ha sido tratado por expertos en Argentina y otros países con diferentes perspectivas.

Es un material relevante teniendo en cuenta la gran importancia que tienen las empresas familiares en el país y el impacto macroeconómico positivo que generan las mismas. Son generadoras de un porcentaje muy importante de empleo y de producción de bienes y servicios.

El autor organiza los temas de manera muy sistemática y didáctica, en lenguaje muy sencillo y claro, de modo que la obra constituye un aporte de gran utilidad para todo lector interesado en la problemática de empresas familiares más allá de los negocios.

El doctor Salvador Ruggeri enfatiza con mucho criterio en los temas que afectan a las empresas familiares como, por ejemplo, los conflictos familiares, la dependencia de los dueños y el proceso de sucesión, la crisis de crecimiento y otros aspectos relevantes de las relaciones interpersonales.

Seguramente este libro tendrá una acogida importante porque ayuda a comprender la problemática que enfrentan las empresas familiares, fundamentalmente las relaciones interpersonales de los miembros involucrados en el emprendimiento.

Por todo lo expuesto, esta obra del doctor Salvador Ruggeri es una valiosa contribución a la bibliografía de tópicos de relaciones humanas, desafíos interpersonales y crisis en empresas familiares.

*Pablo Belocopitow*

# ÍNDICE

Agradecimientos .....	7
Prólogo.....	9
Introducción .....	15

## PRIMERA PARTE

1. Los principales problemas en las empresas de familia.....	19
2. La realidad de la pymes y los emprendedores en el siglo XXI .....	22
3. La estrategia de las pymes .....	23
4. Colaboraciones. La familia y sus problemas: la visión psicoanalítica, por la Lic. Beatriz Burstein.....	25
4.1. Las funciones familiares.....	25
4.2. Familias con roces .....	27
5. El impacto de los conflictos familiares en la empresa.....	29
5.1. Sobrevivir al fundador.....	29
5.2. Muerte del director .....	29
5.3. Conflicto de poder .....	30
5.4. Cómo remunerar .....	30
5.5. Complicidad de el/la cónyuge con el miembro de personalidad dominante.....	31
5.6. Crisis de crecimiento .....	31
5.7. Mujer líder de la empresa.....	32
5.8. Integrantes con problemas.....	32
5.9. Repensando la familia empresaria.....	32
6. La primera crisis: el crecimiento de la empresa .....	33
7. Etapas en el crecimiento de una empresa de familia exitosa.....	34

8.	La sucesión .....	36
9.	La formación del heredero o sucesor.....	41
10.	La transición .....	43
11.	El fallecimiento imprevisto o la incapacidad del conductor.....	45
12.	¿Cuántos miembros de la familia pueden trabajar en una empresa familiar?.....	47
	12.1. Los <i>baby boomers</i> .....	49
	12.2. La generación X .....	49
	12.3. La generación Y.....	50
	12.4. La generación Z.....	50
13.	Los divorcios .....	50
14.	Los hermanos.....	52
15.	Los primos .....	54
16.	Los nietos.....	55
17.	Cómo remunerar .....	56
18.	El trauma de la venta .....	58
19.	Los amigos.....	59
20.	La nueva pareja.....	61

## SEGUNDA PARTE

1.	El retiro .....	63
2.	La falta de descendencia.....	65
3.	Cuando los hijos no quieren estar en la empresa.....	66
4.	Los mandatos familiares .....	68
5.	Los turistas.....	70
6.	Los amantes .....	71
7.	Las adicciones.....	72
8.	La responsabilidad social empresaria en las empresas de familia.....	73
9.	Los acuerdos .....	75
10.	El día después .....	77
11.	Herramientas para conducir pymes .....	79
12.	Colaboraciones. El desarrollo de casos reales, por el Dr. Marcelo Grossi	81
	12.1. Casos .....	87

13. La caída.....	89
14. El cambio en la humanidad.....	92
15. La transición en épocas de turbulencias .....	94
16. El desafío: trascender.....	95
17. Conclusiones.....	96
Bibliografía .....	99