



Antonio Virgilio Castiglione

DONACIÓN DEL AUTOR A LA  
BIBLIOTECA DE LA CORTE SUPREMA  
DE JUSTICIA DE LA NACIÓN.

Sgo. del Estero, 24-08-05

*Antonio Virgilio Castiglione*  
D. ANTONIO VIRGILIO CASTIGLIONE  
A B E N D O  
Mat. Pmi. No. 596 - Sgo. del Estero  
Fo. 93 - Fo. 283 - Justicia Federal

## DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA

Aportes sobre sus características,  
problemas y soluciones

Biblioteca de la Corte Suprema	
Nº de Orden	121.277
Ubicación	D2947

Santiago del Estero

2005

**DONACION**

# Índice General ✓

## **Iª Parte: Tema - Objetivos – Aportes ✓**

I.1.- Elección del área temática .....	9
I.2.- Objetivos de esta tesis (general y específico) .....	10
I.3.- Aportes de esta tesis .....	11

## **IIª Parte: Aspectos metodológicos ✓**

II.1.- Diseño de la investigación efectuada - Características .....	15
II.2.- Ubicación dentro del contexto .....	15
II.3.- Tema de investigación .....	16
II.4.- Delimitación .....	16
II.5.- Instrumentos de recolección de datos .....	16
II.6.- Variables y dimensiones en estudio .....	16
II.7.- Metodología .....	17

## **IIIª Parte: Empresas familiares – Características generales ✓**

III.1.- Disquisiciones en torno a la denominación .....	19
III.2.- Antecedentes históricos .....	20
III.3.- Concepto de empresa familiar .....	23
III.4.- Empresas, economía y sociedad .....	27
III.5.- Importancia económico social de las empresas familiares .....	29
III.6.- Importancia de las empresas .....	32
III.7.- Tamaño de las empresas: micro, pequeña, mediana y grande .....	34
III.8.- Radiografía de las Micro, las Pequeñas y las Medianas empresas .....	36
III.9.- Las empresas familiares más grandes de Argentina .....	37
III.10.- Los principales “propietarios” de la empresas familiares .....	44
III.11.- Las principales empresas exportadoras del país .....	44
III.12.- Empresas familiares argentinas que se han vendido o liquidado .....	46
III.13.- Las empresas familiares en Santiago del Estero (Argentina) .....	47
III.14.- Síntomas de problemas en empresas familiares .....	48
III.15.- Causas de la crisis, preguntas al respecto .....	49
III.16.- Consecuencias .....	51
III.17.- Rentabilidad de las empresas familiares .....	51

III.18.- Expectativas de vida y tasa de supervivencia .....	52
III.19.- Longevidad de las empresas de familia – Lucha por la vida (Comparación con las teorías de Darwin y Malthus) .....	53
III.20.- Longevidad de las empresas familiares (como vivir 100 años) .....	54
III.21.- Empresas longevas .....	54
III.21.1.- Empresas longevas en Argentina .....	55
III.21.2.- Empresas longevas en América .....	55
III.21.3.- Prensa no longeva .....	56
III.21.4.- Empresas longevas en Europa y Japón .....	57
III.21.5.- Grupo “ <i>enochiano</i> ” (empresas de más de 250 años) .....	57
<b>IVª Parte: Ventajas y desventajas de las empresas familiares</b> ✓	
IV.1.- Aspectos positivos o ventajas competitivas .....	59
IV.2.- La empresa familiar y su comparación con el <i>abejorro gordo y feo</i> .....	62
IV.3.- Aspectos negativos o desventajas/competitivas .....	63
<b>Vª Parte: Propiedad de la empresa</b> ✓	
V.1.- Acciones de la empresa .....	67
V.2.- Participaciones accionarias .....	68
V.3.- Familias que avanzan y retroceden en el control de la empresa .....	68
V.4.- Pactos de accionistas – Sindicación de acciones .....	69
V.5.- Valor o valuación de las acciones .....	70
V.6.- Consideraciones a la hora de evaluar .....	72
V.7.- Transferencia y valuación de las acciones. Procedimiento. - Nuestro modelo o propuesta .....	72
V.8.- Limitaciones a las transferencias accionarias .....	76
V.9.- Paso de las generaciones - Atomización de acciones .....	76
V.10.- Concentración o reconcentración de las acciones en pocas manos .....	77
V.11.- Fusión de empresas .....	79
V.12.- Holding, sociedad holding o holding familiar .....	81
V.13.- Planificación del patrimonio antes de morir .....	83
V.14.- Planificación de la sucesión de las empresas familiares .....	86
V.15.- Diez condiciones de éxito para una sucesión .....	87
V.16.- Las nueve leyes para la sucesión sin conflicto .....	88
V.17.- De qué vivirá el Ceo cuando se retire .....	89
V.18.- Actitud del empresario ante el retiro .....	90
<b>VIª Parte: Venta de la empresa familiar</b> ✓	
VI.1.- Venta de las empresas familiares .....	93
VI.2.- El valor de la empresa en venta .....	93
VI.3.- Porqué se venden las empresas familiares .....	94
VI.4.- Porqué no se venden las empresas familiares .....	95
VI.5.- Declinación de las empresas familiares. Signos de advertencia .....	96

VI.6.- Erosión del control familiar .....	96
VI.7.- Alternativas de venta de la empresa .....	97
VI.8.- Efectos de la globalización: familias que vendieron sus empresas e invirtieron nuevamente .....	98
VI.9.- Compromiso con el personal .....	100
<b>VIIª Parte: La empresa familiar – Algunas cuestiones y conflictos</b>	
VII.1.- Obligaciones de quienes conducen una empresa .....	103
VII.2.- Normas de admisión .....	103
VII.3.- Familiares incompetentes – Ley de Pareto (80/20) .....	106
VII.4.- Los que no son de la familia - Los parientes políticos .....	107
VII.5.- Divorcio de un familiar .....	108
VII.6.- Peligros que corren los empleados no parientes .....	109
VII.7.- Sueños y realidades .....	110
VII.8.- Las cuatro trampas de las empresas de familia .....	110
VII.9.- La comunicación dentro de las empresas familiares .....	111
VII.10.- El estado de bienestar .....	113
VII.11.- Honorarios y dividendos .....	114
VII.12.- Títulos y honores .....	115
VII.13.- Aspectos impositivos .....	116
VII.14.- Etapas de desarrollo de las familias empresarias .....	116
VII.15.- Etapas de desarrollo de la propiedad .....	118
VII.16.- Preocupaciones de los propietarios de las empresas de familia .....	119
VII.17.- Los errores más comunes en las empresas .....	119
VII.17.1.- Falta de delegación .....	119
VII.17.2.- Falta de reconocimientos .....	120
VII.17.3.- Falta de comunicación .....	120
VII.17.4.- Capacidades .....	121
VII.18.- Radiografía de una crisis de la empresa .....	121
VII.19.- Subsistencia de las empresas familiares .....	124
VII.20.- La continuidad de la empresa familiar – Principales factores de éxito .....	125
VII.21.- Necesidad de familias fuertes y unidas .....	127
VII.22.- Diferencias entre familia y empresa .....	127
VII.23.- Para qué crear una empresa familiar .....	127
VII.24.- Refundación .....	128
VII.25.- Lo que hicieron algunas empresas .....	128
<b>VIIIª Parte: Conflictos en empresas familiares argentinas</b> ✓	
VIII.1.- Guerras de parientes - Luchas por el poder (Aluar, Banco Galicia, Bunge & Born, Caro Cuore, diario “La Reforma”, Fairfax, etc.) .....	131
VIII.2.- Resolución alternativa de conflictos .....	134
VIII.3.- Intervención judicial .....	135

**IXª Parte: El Ceo y la dirección de la empresa**

IX.1.- ¿Cómo ser el Ceo de una empresa familiar?	137
IX.2.- Recomendaciones para los Ceo's	141
IX.3.- Factores comunes de los nuevos Ceos	142
IX.4.- Liderar el cambio	143
IX.5.- La sucesión del director o Ceo	144
IX.6.- Requisitos para el sucesor del Ceo	147
IX.7.- Primogénitos	148
IX.8.- Importancia el Ceo	149
IX.9.- Mujeres gerentes	150
IX.10.- Servicios de apoyo al Ceo saliente	150
IX.11.- La llegada del Ceo a la empresa	151
IX.12.- Requisitos para integrar el Directorio	153
IX.13.- Función del Directorio	155
IX.14.- Directorios profesionales	155
IX.15.- Directores externos	157
IX.16.- Managers profesionales externos	158
IX.17.- Gerentes interinos (interim managers)	159
IX.18.- Cómo retirarse de la empresa familiar	159

**Xª Parte: Personalidad - paradigmas**

X.1.- Perfil psicológico de los dirigentes	163
X.2.- La personalidad de los hijos	165
X.3.- Paradigmas - Entender el comportamiento ajeno	166

**XIª Parte: Empresas familiares en diferentes sectores**

XI.1.- Las empresas familiares en el sector periodístico	169
XI.1.1.- Periódicos - Fundadores y continuadores	170
XI.1.2.- Periódicos - Los tres poderes de la prensa	171
XI.1.3.- Periódicos - Condiciones para que un periódico tenga éxito	172
XI.1.4.- Periódicos - La crisis de la sucesión	172
XI.1.5.- Periódicos - ¿Por qué permanecen como empresas familiares?	
Entrevistas a los involucrados	173
XI.1.6.- Periódicos - Empresas enfrentan presiones para ser vendidas	178
XI.2.- Las empresas familiares en el sector automovilístico	180
XI.3.- Las empresas familiares en el sector aeronáutico	181
XI.4.- Las empresas familiares en el sector vitivinícola	182
XI.5.- Alternativa de Bodegas Goyenechea	183
XI.6.- Las empresas familiares - Bufetes jurídicos	184
XI.7.- Otros grupos familiares empresarios del exterior (Agnelli, Beretta, Hermès, Graham, Johnson, Marinho, Marriot, Oppenheimer, Pirelli, Rockefeller, Siemens, etc.)	184

XI.8.- Ranking de millonarios de la revista "Forbes"	189
--	-----

**XIIª Parte: Administración financiera de las empresas familiares**

XII.1.- Capital paciente	193
XII.2.- Asesor financiero: "family office"	195
XII.3.- Créditos o socios nuevos - ¿Qué conviene más?	196
XII.4.- Priorización del pago de dividendos	198
XII.5.- Sugerencias al Ceo para planificar las necesidades de liquidez	199
XII.6.- Alternativas para evitar la declinación	200
XII.7.- Aportes de capital	200
XII.8.- Préstamos bancarios	200
XII.9.- Créditos a través de las sociedades de garantías recíprocas (SGR)	201
XII.10.- Colocaciones privadas	202
XII.11.- Tratar de conseguir dinero en la propia empresa	203
XII.12.- Venta de activos o subsidiarias	203
XII.13.- Venta pública de acciones (O.P.A.)	204
XII.14.- Alianza estratégica con otra u otras empresas	205
XII.15.- Fondos de inversión directa o venture capital	205
XII.16.- Joint Ventures	208
XII.17.- Factoring	208
XII.18.- Emisión de obligaciones negociables (O.N.)	209
XII.19.- El leasing y sus ventajas	210
XII.20.- Creación de una bolsa familiar interna	211
XII.21.- Soluciones propuestas para satisfacer necesidades de liquidez	211
XII.22.- Necesidad de planificar y lograr consensos	213
XII.23.- La contabilidad como instrumento de control	214
XII.24.- Interesantes alternativas: Administradora de campos	214
XII.25.- Alquiler de empresas en marcha	216

**XIIIª Parte: Empresas familiares - Aportes jurídicos**

XIII.1.- Objetivos	217
XIII.2.- Empresa - Concepto	217
XIII.3.- Familia - Concepto	218
XIII.4.- Empresa familiar - Concepto	220
XIII.5.- Sociedades de familia	221
XIII.6.- Antecedentes doctrinarios y de regulación nacionales	223
XIII.6. a) Doctrina a favor	223
XIII.6. b) Doctrina en contra	225
XIII.7.- La regulación en otros países	227
XIII.8.- Aspectos negativos o dudosos	228
XIII.9.- Indivisión forzada de los bienes hereditarios	231
XIII.10.- Estadísticas de la provincia de Corrientes	233
XIII.11.- Pautas para una futura regulación legislativa	234

XIII.12.- Derecho Comparado - La cuestión en Italia, Suiza y otros países .....	235
<b>XIVª Parte: Empresas familiares – Jurisprudencia</b> ✓	
XIV.1.- Jurisprudencia condensada .....	237
<b>XVª Parte: Empresas familiares - Proyecto de ley</b> ✓	
XV.1.- Proyecto de ley de sociedad de familia .....	251
<b>Conclusiones</b> .....	<b>263</b>
Bibliografía ✓	267
Indices de tablas o gráficos ✓	272
Anexo I ✓	273
Anexo II ✓	277