



Ricky Sarkany y su hija Sofía; José Del Río (LA NACION); Andrea Frigerio y su marido, Lucas Bocchino

FABIÁN MALAVOLTA

EMPRESAS FAMILIARES

Con el negocio en el ADN

¿Está bien tomar decisiones en la sobremesa del domingo? ¿Cómo se incorpora a las nuevas generaciones y se prepara la sucesión? ¿Hay que profesionalizar la compañía? Más de 20 especialistas convocados por LA NACION dieron respuesta a estas y muchas otras preguntas

Texto **Sofía Terrile**

Sucesión, profesionalización, planificación. El diccionario de la empresa familiar es tan diverso como concreto: no basta con la intuición para que el proyecto que fundó un bisabuelo, una abuela o un padre sobreviva al paso de las generaciones y los cambios disruptivos. Esas fueron algunas de las conclusiones a las que arribaron 20 especialistas convocados por LA NACION en el Malba durante la primera edición de *Family Business*.

Eduardo Coduri, CEO de EY, fue quien abrió la jornada. En diálogo con José Del Río, secretario general de Redacción del diario, el ejecutivo habló de la importancia de la sucesión, ya que, dijo, el 90% del éxito de las empresas familiares depende de un buen traspaso entre generaciones.

“Un matrimonio diversificado” fue el título del caso de Hugo Sigman y Silvia Gold, fundadores del Grupo Insud, quienes hoy tienen negocios en la industria farmacéutica, biotecnología y en la producción de películas, entre otros sectores. La pareja rememoró los pasos que los llevaron de los comienzos en Barcelona, donde pasaban “las 24 horas juntos” porque no contaban con una oficina, a la enormidad de la compañía hoy.

Ricky y Sofía Sarkany, padre e hija y diseñadores de zapatos, y Andrea Frigerio y Lucas Bocchino, marido y mujer y creadores de la perfumería Roses Are Roses, repasaron aprendizajes del trabajo con el núcleo íntimo. Los Sarkany narraron la incorporación de ella a la marca y su “independencia” luego de crear su propia firma. Frigerio y Bocchino

contaron cómo se complementan: él con su “sí” fácil, y ella con su “no” fácil, según contó la actriz, conductora y emprendedora.

Planificación y profesionalización, dos palabras importantes en el diccionario de la empresa familiar, fueron el eje del siguiente panel. Guillermo Perkins (IAE Business School) dio consejos para preparar a las siguientes generaciones cuando quieren ingresar en la compañía. Santiago Sáenz Valiente (Sáenz Valiente & Asociados) recomendó que los fundadores de las empresas familiares aprendan sobre cuestiones fiscales, y Diego Bouchoux (Banco Galicia) subrayó la necesidad de profesionalizar el área de finanzas de las compañías familiares.

Martín y Manuel Cabrales contaron una historia sobre cómo un mis-

mo apellido tomó dos caminos diferentes. Martín, el tío, lidera la marca de café, mientras Manuel, el sobrino, creó su propio proyecto: Make It Happen, una compañía de alimentos.

Darío Ribaldo (Banco Supervielle), Daniel Dimare (Rasti) y Nicolás Pimentel (+Castro) hablaron de innovación. Pimentel elogió la agilidad que tienen las empresas familiares a la hora de crear nuevos productos o transformar procesos. Dimare repasó una historia de innovaciones fallidas y otras exitosas, y describió un clima de libertad dentro de la compañía familiar. Ribaldo habló de la importancia de que estas organizaciones estén “debidamente capitalizadas” para pasar momentos de crisis.

En el siguiente panel, Juan Pablo Gavuzzo (Della Casa) contó cómo fue trabajar “codo a codo” junto a su

padre para relanzar la mueblería hacia un formato de venta al público. Julián Groisman (Grupo Presidente) explicó la paradoja de ser “el hijo del dueño”: más allá de los beneficios, dijo que siente la responsabilidad de demostrar más los resultados. Claudio Rodríguez (Sintoplast) explicó la importancia que tuvo planificar la sucesión dentro de su organización.

Finalmente, Alexia Keglevich, CEO de Assist Card, trajo una historia de nobles húngaros, padres exigentes y negocios en familia. La ejecutiva comenzó a trabajar en la firma a los 16 años “por un tiempito”, pero, algunas décadas después, ella fue la encargada de buscar un comprador para la compañía y los inversores extranjeros que la adquirieron la ratificaron en su puesto. “Yo me considero una guerrera”, dijo. ●

LA NACION

Family
BUSINESSEY
Building a better
working world

Hugo Sigman y Silvia Gold, fundadores de Grupo Insud, junto a José Del Río, secretario general de Redacción de LA NACION

MATRIMONIO Y ALGO MÁS

Socios en la vida y en la oficina: un psiquiatra y una bioquímica crearon un imperio empresarial

Hugo Sigman y Silvia Gold fundaron Grupo Insud, un grupo diversificado en industrias como la farmacéutica, la biotecnología y la producción audiovisual

Textos **Sofía Terrile** | Fotos **Fabián Malavolta**

¿Cómo un psiquiatra y una bioquímica que escapaban del país formaron uno de los más grandes imperios empresariales argentinos? La respuesta la tiene el padre de ella, o el suegro de él, quien con un préstamo “generoso” ayudó a que Hugo Sigman y Silvia Gold fundaran Grupo Insud durante su exilio en Barcelona. Hoy, la compañía cuenta con inversiones en biotecnología, agronegocios y las industrias farmacéutica y cultural, entre otros sectores.

“Yo vengo de una empresa familiar que formó el matrimonio de mis padres, un laboratorio farmacéutico. Nosotros empezamos a trabajar juntos cuando nos fuimos a vivir a Barcelona en 1976. La idea era que yo hiciera algún trabajo para la familia y que Hugo siguiera con su profesión, pero ahí nos entusiasmaron con emprender y empezamos de a poco a proveer al laboratorio familiar y después al resto de la industria. Todo desde una oficina donde éramos dos... Eran 24 horas juntos, así que fuimos aprendiendo”, relató Gold sobre el origen de Grupo Insud durante el encuentro Family Business, que LA NACION organizó en el Malba.

El padre de Gold fue una figura cla-

ve en los primeros pasos de la compañía. Sigman lo describió como “una gran influencia” en su vida y una persona que “jugó un rol decisivo” en su cambio de profesión. Narró: “Cuando llegamos a Barcelona teníamos la situación económica de un joven psiquiatra y una joven bioquímica. Mi suegro nos hizo un préstamo súper generoso de US\$ 400.000 y, además, se encargó de viajar conmigo y presentarme a todos sus amigos en Europa, a los que les decía: «Si le das crédito a Hugo, es como dármelo a mí». De esa manera, mi potencial se amplió muchísimo”.

Sobre ese cambio de profesión, Sigman recordó que, si bien su suegro le dio un gran empuje, él ya sentía algo de incomodidad por algunos aspectos de la psiquiatría. “Cuando yo estaba en la Argentina, antes de irme por el golpe militar de 1976 debido a que los psiquiatras eran muy mal vistos, me pasaba algo que ya me ponía en crisis. Mientras trabajaba en el Policlínico de Lanús, también lo hacía en un consultorio privado, y tener que cobrarle a alguien que estaba enfermo era muy traumático, porque muchas veces mis pacientes venían de familias que no tenían holgura económica”, explicó.

Para Gold, en cambio, empezar

su proyecto con Sigman fue un paso más en una carrera profesional con un rumbo ya definido. “Para mí el modelo era trabajar en familia –dijo–. Cuando yo empecé en la empresa de mis padres, había toda una jerarquía que había que respetar. El compromiso y el esfuerzo en la empresa familiar era grande.”

Cuando el proyecto ya estaba encaminado, la bioquímica contó que esas “24 horas juntos” que obligaron al matrimonio a replantear las pautas de convivencia también le dieron a ella muchos beneficios. Explicó que, como tuvo hijos cuando era muy joven, debió combinar el rol de madre con el de empresaria, y que el hecho de trabajar siempre en una empresa familiar le permitió alternar horarios y dividir tareas más fácilmente. “A mí me dio mucha libertad para manejar los tiempos. Pude hacer una carrera con mucha más prioridad puesta en lo profesional”, apuntó.

Dentro de esas “24 horas” pasó de todo, narró Gold. “A la 1 de la mañana, Hugo me despertaba para preguntarme si un cliente había pagado, y no había computadora en esa época. Una vez, el día de nuestro aniversario de casamiento, él estaba en Colombia arreglando un lío

de un embarque de amoxicilina. Me suena el teléfono a las 7 de la mañana y yo pensé: «Qué amor, cómo se acordó». Lo atiendo, ilusionada, y me dice: «Anotá. Tenés que llamar a Gabriel para que te mande la copia de...». Bueno, cuando terminó le recordé que era nuestro aniversario y lo felicité”, relató entre risas.

Hace poco más de una década, llegó el momento de ceder la conducción de la compañía a uno de sus hijos, Leandro. “Él es economista y empezó a trabajar a los 18. Pasó por toda la empresa y conoce los detalles más elementales. Fue visitador médico, se cambió el apellido para que no lo reconocieran, trabajó como repositor en un supermercado, vivió en Australia y Estados Unidos”, describió Sigman.

La sucesión fue “un proceso complejo” para él. Al principio la distancia fue útil: “Yo tenía conciencia de que tenía que dejarle a mi hijo el lugar y, de hecho, los primeros cuatro años, él estuvo en España y Silvia y yo nos fuimos a vivir a Suiza, porque yo no quería estar en el mismo lugar, porque sabía que la gente se iba a referenciar más conmigo que con Leandro”. A su vez, el psiquiatra contó que se “enojaba interiormente” cuando su hijo le preguntaba algo de la compañía a otra persona. “A pesar de que yo estaba en Suiza, Leandro sentía mi aliento en su nuca permanentemente”, detalló. “En esos años difíciles con mi hijo, me quería descargar y lógicamente lo hacía con mi mujer, pero nunca encontraba solidaridad en Silvia porque yo le hablaba mal de Leandro y ella es la mamá de Leandro”, recordó Sigman.

Más allá del inicio un tanto complicado, el matrimonio logró transformar la sucesión en algo positivo: “Yo me sentía con ganas de trabajar y tenía muchas asignaturas pendientes en mi vida. Me volqué al campo de la actividad cultural y a la biotecnología, empecé a desarrollar actividades que satisficieran mis aspiraciones. Lo que para mí fue un trauma al principio se transformó en una oportunidad de vida extraordinaria”, expresó. De ese modo, la sucesión fue la “culpable” de que el Grupo Insud se diversificara y agrandara su tamaño.

Gold también recordó la sucesión y dijo que le costó “mucho menos”, porque mientras su marido ocupaba el rol de “conductor” de la compañía, ella fue buscando su propio espacio: la Fundación Mundo Sano, que crearon su padre y ella continúa hoy. “Creo más en los valores que en la genética. Considero que lo que une a una familia es la comunidad de valores”, reflexionó la bioquímica.

Para terminar, el matrimonio recordó un momento en el que les hicieron una oferta para comprar Grupo Insud. “Nos reunimos con nuestros tres hijos y ellos nos dijeron que tenían una identificación con la compañía y que preferían no venderla”, narró Sigman con orgullo, y Gold concluyó: “Si no la siguen los hijos, la compañía no tiene futuro. Ese día nos quedamos contentos, porque que la empresa continúe es una gran alegría”. ●

La difícil tarea de la sucesión

Hugo Sigman

“Yo tenía conciencia de que tenía que dejarle a mi hijo el lugar y, de hecho, los primeros cuatro años, él estuvo en España y Silvia y yo nos fuimos a vivir a Suiza, yo no quería estar en el mismo lugar”

Silvia Gold

“Creo más en los valores que en la genética. Considero que lo que une a una familia es la comunidad de valores [...] Cuando yo empecé en la empresa de mis padres, había una jerarquía que había que respetar. El compromiso y el esfuerzo en la empresa familiar era grande”

LA NACION

Family
BUSINESS

EDUARDO CODURI

“Hay que entender que la sucesión es un proceso y no «dedocracia»”

El CEO de EY dijo que el 90% del éxito de una empresa familiar depende de que se logre realizar bien el traspaso generacional; el rol de los millennials en estas firmas

Qué tan importante es la sucesión para una empresa familiar? Mucho: de ella depende el 90% del éxito de este tipo de organizaciones, aseguró Eduardo Coduri, CEO de la consultora EY, en diálogo con José del Río, secretario general de Redacción de LA NACION.

Encargado de abrir el evento de *Family Business*, organizado por el diario en el auditorio del Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (Malba), el ejecutivo repasó errores y aciertos de estas compañías y predijo que en el futuro seguirán teniendo la misma importancia que tienen hoy, porque, a pesar de que según los estudios la mayoría de los *millennials* (los jóvenes nacidos entre 1980 y 1995) no desea permanecer en el proyecto que fundaron sus abuelos o sus padres, ellos mismos pueden iniciar su emprendimiento para que atraviese las generaciones, imaginó Coduri.

¿Cómo está compuesto el mapa de las empresas familiares en la Argentina hoy?

–En la Argentina debemos tener 80 compañías muy relevantes que son empresas familiares. Son organizaciones que han sido para la Argentina, para la región y también para el mundo representantes más que dignos de nuestro país. Tenemos un motor de empresas que han sido exitosas, y no solamente localmente. Eso es muy destacable.

¿Cuáles son los principales aciertos y errores de las empresas familiares?

–Uno de los errores más comunes es no asociar un *family business*, un negocio familiar, con un *family office*, una oficina familiar, que debería ser el cerebro corporativo que determina algunas cuestiones, como por ejemplo la sucesión. Determinarla bien es el 90% del éxito de las empresas familiares. Es importante entender que la sucesión es un proceso y no es “dedocracia”. Se debe elegir a la persona y entrenarla. Y no es necesario hacerlo en la empresa familiar: a veces es mejor que se reciban o que vayan “afuera” a trabajar un tiempo para incorporar las habilidades necesarias para ser líderes del futuro. Y después que vuelvan para seguir la carrera en la empresa familiar. Otro tema significativo es determinar qué sucede con las personas que se casan con la familia.



Eduardo Coduri, CEO de la consultora EY

¿Y eso cuesta?

–Eso cuesta, pero son familia. Pesa, pero hay que incorporarlos, como también hay que incorporar a la persona que no quiere trabajar. Esa es una pregunta que hay que plantear: cuáles son los familiares que ejecutan y cuáles son los que solamente cobran el dividendo. Cuando se incorpora el método para conversar todos estos temas, es decir, cuando se discuten en el *family office* y no en la comida del domingo, la posibilidad de ser exitoso es más alta.

–Ese proceso sistemático, ¿lleva un tiempo de maduración?

–Sí, cuesta. Lleva un tiempo de maduración y requiere de la incorporación de personal profesional. Hay una distinción entre los directorios de los mercados emergentes y los desarrollados. En los emergentes,

la mayoría de los integrantes son familiares. En cambio, en los desarrollados, hay familiares pero también hay personal profesional, que son quienes incorporan lo sistémico en el proceso de toma de decisiones.

–¿Qué tanto pesan los valores en común?

–Sucede lo mismo en una empresa familiar y en una corporación. La ética y los valores tienen que estar siempre presentes. Hace poco se hizo una encuesta que no habla de valores, pero sí de inquietudes: uno de los desafíos de las empresas familiares es la retención de los *millennials*. Hubo una investigación con 109.000 jóvenes de 705 universidades de todo el mundo, incluso de la Argentina, y sólo el 5% quiere quedarse en la empresa familiar. Eso se debe a que están atraídos

por otro tipo de trabajo: quieren ser ellos mismos los emprendedores, no quieren seguir el trabajo que quizás empezó su padre o su abuelo. Prefieren comenzar su propio proyecto, tal vez vinculado con la tecnología. Eso es una pre-ocupación.

–¿Hay alguna perspectiva positiva?

–Por otro lado, también hay un aspecto positivo, y es que cada vez hay una mayor retención del talento femenino. En el pasado, este talento se escapaba, porque las mujeres cuidaban a la familia y los hermanos varones se hacían cargo del negocio. Las encuestas que se hacen hoy a nivel mundial prevén que probablemente el 90% de los CEO del futuro sea de género femenino.

–Sin embargo, las directivas

Nuevas generaciones

Para los *millennials* lo primero no es la familia

5%

Millennials

Según un estudio realizado entre 109.000 jóvenes de 705 universidades de todo el mundo (incluyendo la Argentina), sólo el 5% quiere quedarse en la empresa familiar

Sin techo de cristal

La cuestión de género parece resuelta en el mundo corporativo: según estudios internacionales, el 90% de los CEO serán mujeres en el futuro

Management

“No necesariamente las posiciones relevantes deben estar ocupadas con familiares, se puede reclutar un grupo de gente que compita por la posición”

son menos del 8% de los cargos ejecutivos a nivel nacional...

–Hay un desafío enorme. Insisto en ponerle método: si no existe método para un tema así no se podrá resolver.

–Voy a repasar determinados disparadores y usted me dirá si son realidad o mentira: “Las empresas familiares son compañías de tamaño pequeño”

–Eso es completamente falso. Tenemos ejemplos de por lo menos 80 empresas que son relevantes y que emplean al 80% de los argentinos. Eso es un dato significativo. Hay que pensar que quizás detrás de esa gran marca se oculta un apellido, el nombre de una familia.

–“El directorio familiar es imprescindible”...

–Es imprescindible cualquier directorio. Cuando yo hablo de *family office*, estoy diciendo que es imprescindible un centro para tomar decisiones. Puede estar la familia involucrada, pero también se debe incorporar personal profesional.

–“Las terceras o cuartas generaciones son las que llevan la empresa por el mal camino”...

–Falso. No es una generación la que lleva la empresa por el mal camino, sino la ausencia de un plan de acción concreto que uno pueda monitorear para que se respete y así lograr el éxito. Es cuestión de misión y visión, de tener una estructura organizacional que opere y monitoree. La cuarta generación puede ser hasta más exitosa que la primera.

–“El futuro de la empresa se dirime durante el asado del fin de semana”...

–Falso. Y si eso sucede, es un problema. Si vos tenés un *family office* fuerte y una agenda en la que se pongan los temas importantes y participe personal profesional, no necesitás llegar al domingo. Por supuesto, cuando vos tenés pasión por lo que hacés, lo seguís, pero eso ya es expresar tu pasión.

–“Cuando llega el management profesional, a la familia le cuesta soltar”

–Eso es verdadero. Lo que se debe hacer en ese caso es intentar poner algunas metas duras para profesionalizar el *management*. Es importante que no necesariamente las posiciones relevantes sean ocupadas con familiares, sino que se reclute a un grupo de gente que compita por la posición con el fin de identificar a quién tiene las mejores habilidades.

–De acá a 20 años, ¿las familias van a seguir siendo protagonistas en el mundo de los negocios y de las empresas?

–Definitivamente, eso no tiene por qué cambiar. Lo único que veo con claridad es que a los *baby boomers* nos cuesta el tema de los *millennials* y eso quizás sea un poco más difícil de dirimir, pero aún con un bajo porcentaje de jóvenes que están interesados en seguir en la empresa familiar, ellos mismos pueden iniciar otra empresa familiar. ●

LA NACION

Family
BUSINESS

Building a better
working world


Ricky Sarkany y su hija Sofía



Andrea Frigerio y su marido, Lucas Bocchino

LAZOS

La pasión compartida por un oficio también puede afianzar los vínculos familiares

En un matrimonio, como el de Andrea Frigerio y Lucas Bocchino, o entre padre e hija, como Ricky y Sofía Sarkany, la relación personal y el trabajo generan sinergia

Textos **Sofía Terrile** | Fotos **Fabián Malavolta**

Los vínculos familiares atravesados por los negocios pueden ser frágiles por las discusiones y los debates acalorados, pero también pueden ser sólidos si están basados en una pasión compartida. Para hablar de ese objetivo en común, Andrea Frigerio y su marido, Lucas Bocchino, creadores de la perfumaría *Roses Are Roses*, y Ricky Sarkany y su hija Sofía, ambos dedicados al diseño de zapatos, dijeron presente en un panel moderado por José Del Rio, secretario general de Redacción de LA NACION.

El origen de la pasión de Frigerio se remonta a su abuela francesa y la inspiración en los perfumistas de las cortes de Europa. Convocó a su marido, Bocchino, y emprendieron en un rubro que, dijo, no estaba instalado en la Argentina. “Como acá no teníamos nobles ni reyes, en América la tradición perfumista no existía. Instalar el concepto fue y sigue siendo un tema no muy fácil, porque el argentino se compra perfumes en el *free shop*, elige lo más masivo y no tanto lo de autor”, explicó. La emprendedora afirmó que iniciar el proyecto en la Argentina en 2009 fue difícil, sobre todo por no contar con escala suficiente, pero aseguró que

identificar y comprometerse con su pasión la mantuvo firme.

Más allá de los obstáculos para instalar la marca, el hecho de que la compañía esté manejada por un matrimonio también conlleva sus propios desafíos. “Hay momentos en los que nuestros hijos nos piden que no hablemos más del trabajo”, dijo Bocchino. “A nosotros nos entusiasma mucho lo que hacemos, entonces a veces nos pasamos de rosca”, lo complementó Frigerio, quien reconoció que “el capitán del barco” en la empresa es su marido.

Bocchino afirmó que la división de roles se dio naturalmente y que jamás lo buscaron, pero que influyó el hecho de que su mujer estuviera ocupada con su carrera artística y con su trabajo como conductora en LN+. “En el día a día estoy yo. Andrea está al tanto de todo, ella hace la parte más creativa”, explicó. Le respondió Frigerio: “Muchas veces él toma decisiones y ahí viene la parte más complicada de la pareja. Yo tengo el «no» más fácil, quizá por mi carrera, porque para las personas que nos dedicamos a la parte artística saber decir que no es fundamental. Él, en cambio, tiene un «sí» muy fácil”, dijo. Sin embargo, la actriz, conductora y emprendedora afirmó que conside-

ra que la clave es “tratar de no ofenderse” cuando uno le dice al otro algo que no cae bien.

Por su parte, la pasión de Ricky Sarkany fue heredada de su padre, quien ya venía de una familia de zapateros. Esa vocación siguió una generación más y hoy está en su hija Sofía, directora de la marca homónima que comenzó como una colección cápsula dentro de la de su padre, pero que ya tiene local propio. La joven de 27 años se sumó a la empresa en 2012, después de años de rogarle a su padre que la incluyera. “Cuando yo tenía 15 mi papá se iba a Nueva York a ver tendencias y le pedía por favor que me llevara, pero él siempre me decía que me iba a llevar cuando yo fuera más grande. Un día tuve que hacer una composición en el colegio y dibujé un zapato. Cuando terminé el dibujo supe que ese era mi pasaje a Nueva York con mi papá, y desde ese momento me lo gané”, explicó la diseñadora gráfica.

De ese modo comenzó una historia de cruces entre el arte y el calzado, sus dos pasiones, una por descubrimiento y otra por herencia familiar, explicó. “Cuando quise involucrarme, pensé que debía generar algo nuevo, y pensé hacer una colección cápsula dentro de

Sarkany donde yo pudiera fusionar esas dos pasiones”, narró.

El consejo paterno no tardó en llegar: “Esto es como tener un hijo: tenés que darle de comer para que crezca fuerte, tenés que cuidarlo para que esté sano y no podés abandonarlo de un día para el otro”. Recordó que, al momento de emprender, tuvo muchos miedos, pero que el más grande era paralizarse y no hacer nada. Describió a su padre como presente, pero nunca controlador. “Cuando mis hermanas y yo le pedimos opinión, jamás nos direcciona para ningún lado, porque es una persona muy sensible que sabe que los jóvenes somos los gestores de lo que está por venir. Él nos dio un lugar muy generosamente para que creemos dentro de la empresa”, sostuvo.

Por su parte, Ricky Sarkany hizo hincapié en cómo haber compartido la misma pasión con su padre lo preparó para trabajar con sus hijas. “Cuando uno es más grande pasa a ser más conservador y encontrar otros valores, y cuando uno es joven, como decía Steve Jobs, está hambriento y loco. Entonces hay que empezar a matizar”, expresó.

Señaló que en los años en los que trabajó junto a sus hijas aprendió más que en los 20 anteriores. “Lo que queremos siempre en la vida es trascender. ¿Y qué mejor que trascender a través de los propios hijos, verlos crecer y que compartan la misma pasión por la profesión? Es algo maravilloso”, apuntó.

Dijo que le resulta algo “loco” que hoy quienes continúen el legado de su bisabuelo —el zapatero original de la familia— sean cuatro mujeres, porque la compañía nació de tres hombres. Uno fue su padre, inmigrante húngaro, que trajo el oficio de la familia a la Argentina y comenzó como productor para otras zapaterías. “Mi padre nunca quiso abrir al público hasta que lo convencí. Un día llegué de la facultad y me encontré con un aviso que decía: «Compre en lo de Ricky que vende más barato», y así me di cuenta de que le había insistido tanto que terminó poniéndome mi nombre a la tienda”, narró.

A la hora de hablar de la parte difícil de mezclar los negocios con la familia, Ricky Sarkany no obvió las posiciones encontradas y habló de un detalle “obvio”, pero crucial, para definir la complejidad del vínculo: “La diferencia que hay con otros tipos de empresa es que en una como la nuestra, Sofía le consulta algo a su papá, y no al gerente. Le pregunta simplemente a su papá, quien le da la respuesta que tiene el condimento de afecto y de tratar de educar, pero que no tiene necesariamente la verdad, sino sólo una opinión”.

Finalmente, el empresario relató que prefiere tener una relación horizontal con sus hijas en la empresa y salirse del atril del experto. “Cuando dos personas piensan distinto, no necesariamente tiene razón el que tiene la experiencia ni el que está improvisando”, resaltó, y añadió que él prefiere aprender de cada paso, “vivir el presente y, de alguna manera, estar escribiendo el futuro”. ●

Mucho más que dos

Ricky Sarkany

“En los últimos años que trabajé con mis hijas aprendí más que en los 20 anteriores”

Sofía Sarkany

“Mi papá sabe que los jóvenes somos los gestores de lo que viene y nos dio un lugar muy generosamente”

Lucas Bocchino

“Es complejo despedir el matrimonio del trabajo, porque lo que hacemos nos entusiasma mucho”

Andrea Frigerio

“No es fácil, pero no hay que ofenderse cuando uno le dice al otro algo que no le gusta”

LA NACION

Family
BUSINESS

Building a better
working world

PLANIFICACIÓN

De la sobremesa del domingo al directorio: cuando llega la hora de profesionalizar la firma

Capacitación, proyección financiera y entender el “idioma” tributario son cuestiones fundamentales que este tipo de compañía debe incorporar para crecer



Diego Bouchoux, Guillermo Perkins, Carla Quiroga (LA NACION) y Santiago Sáenz Valiente

Cuando la empresa familiar trasciende el núcleo de los abuelos, padres e hijos, las decisiones dejan de tomarse en charlas de café o en la sobremesa del asado del domingo. Para eso ayudan los expertos como Guillermo Perkins, profesor del IAE Business School; Santiago Sáenz Valiente, socio del estudio contable homónimo, y Diego Bouchoux, gerente de Negocios y Pymes del Banco Galicia, quienes, en un panel moderado por la periodista Carla Quiroga, contaron por qué la palabra “planificación” es la llave del éxito para este tipo de compañías.

“No hay empresa familiar si no hay empresa; no hay empresa si no hay negocio, y no hay negocio si no hay capacidades personales para hacerlo”, comenzó Perkins, y dijo que esa es la frase que lo ayuda mucho a la hora de hablar de dilemas en las organizaciones familiares. ¿Cuándo la usa más? A la hora de comenzar a planear una sucesión. “Pasar el mando es un gran dilema”, opinó.

Para el experto, la empresa familiar tiene una definición del éxito “maravillosa”, porque logra triunfar si “colabora en la creación de riqueza en la compañía y en la creación de felicidad familiar y realización

personal de cada uno”. Para eso, detalló, hace falta desarrollar la capacidad de “construir acuerdos”.

Volvió al tema de la sucesión, pero retrocedió algunos casilleros para reflexionar sobre los pasos previos al cambio de mando. ¿Por dónde empiezan a participar las nuevas generaciones en las compañías familiares? Para Perkins, lo primero y principal es empezar por formar valores en casa. Luego señaló dos líneas de trabajo: “Una es que los chicos vengan a hacer trabajo de verano cuando tienen, por ejemplo, 16 años. Luego, mientras estudian una carrera universitaria, se puede incorporar el concepto de pasantía, y yo soy un enamorado de las que te permiten ir recorriendo la organización con un padrino que no sea familiar en cada área. Creo que el título profesional es clave, porque soy un convencido de que los jóvenes en las aulas mejoran, y si tienen un posgrado, mejor”, sostuvo.

Continuó: “Después de la carrera, recomiendo abiertamente que los hijos salgan a trabajar a otro lado, que conozcan el mundo, que entiendan lo que es tener jefes y el rigor de cumplir. Hasta los 32 años se desarrollan las anclas laborales, los criterios para que ellos decidan

sobre sus carreras, por lo que hasta esa edad pueden elegir si quieren seguir en la vida corporativa o regresar a la empresa familiar. Cuando se lo invita de nuevo, entonces, ya debe volver con un cargo concreto que no sea una tarea básica, sino que lo involucre en alguna unidad de negocio que deba dirigir”.

Resaltó que recomienda seguir esa secuencia porque, mientras el fundador hace un camino para transformar la carrera profesional de un hombre o de una mujer en una empresa, la segunda generación ya desembarca con la organización hecha. “Ya existe la herramienta, que es la empresa, y no necesitamos que los chicos hagan el negocio original, pero siempre hay que contar con sus ganas y las intenciones”, expresó.

Los consejos fueron atravesados por un dato: según un estudio de EY, sólo el 5% de los *millennials* (los jóvenes nacidos entre 1980 y 1995) quiere quedarse en la compañía fundada por sus padres o abuelos. Perkins lo ilustró con una anécdota: su propio hijo, de 28 años, decidió dejar la empresa donde trabajaba después de tres años para emprender un viaje a caballo hasta Bariloche. Después de 45 días, el experto le pidió que trabajara con él. “Yo lo

quiero en mi equipo y por eso me voy a tener que acostumbrar a que cada año y medio quiera hacer un viaje. Tengo que producir un cambio, no puedo pretender que él lo haga. Las empresas familiares vamos a tener que transformar un montón de cosas para lograr que esos chicos sean felices con nosotros”, relató.

La incorporación de los hijos y de las nuevas generaciones no debería hacer que la empresa familiar se corra del profesionalismo. Bouchoux coincidió con Perkins en que es necesario el protocolo para la sucesión, y que la capacitación es clave para poder agrandar la compañía. “En general vemos que la parte financiera de estas organizaciones es más bien reactiva. Está postergada y es un cargo ocupado por un hijo, un sobrino o alguien de confianza. Con eso no alcanza: hay que recurrir a alguien que sepa más que el dueño”, explicó.

Destacó los errores de las empresas familiares: “Muchas veces les pedimos a los clientes que nos traigan un flujo de fondos y nos dicen que no lo tienen. Que no tengan pensado cómo va a ser el flujo de dinero durante el próximo año es una mala señal”. Siguió por los aciertos y destacó el dinamismo de este tipo de organizaciones. “Tienen mucha velocidad para adaptarse en los cambios en los contextos macro y microeconómicos”, resaltó.

Apuntó que muchas compañías focalizan su energía en vender y producir más, pero que muchas veces se pierden negocios “por no tener una buena estructura financiera”. Destacó que la falta de capacitación hace que se pierdan oportunidades de herramientas para manejar excesos de liquidez o para endeudarse, que no son bien utilizadas por falta de conocimiento. Y dio más consejos para elegir la herramienta correcta: “Lo importante es que el plazo del préstamo financie el destino que corresponda. Si me quiero comprar un camión, no lo voy a hacer con capital de giro, hay que tratar de comprarlo con un plazo acorde a la amortización de ese bien. Es muy importante saber en qué momento está la compañía, cuáles son sus metas de mediano, corto, largo plazo, y ver las necesidades financieras”. Para acceder a financiamiento bancario, recomendó tener la carpeta de crédito actualizada.

Otro invitado que abogó por la capacitación fue Sáenz Valiente, quien dijo que es “indispensable” que los dueños de las empresas familiares “entiendan por lo menos el idioma” de lo tributario, porque si bien las decisiones las toma el contador, “los problemas le caen al empresario”. En ese sentido explicó que la planificación financiera no se trata de evadir, sino de encontrar cuáles son las mejores alternativas posibles para pagar la menor cantidad de impuestos, teniendo en cuenta la ley y los antecedentes jurisprudenciales. “Un dato indispensable es que tiene que estar la contabilidad al día para tomar decisiones sobre bases ciertas más allá de las proyecciones”, concluyó. ●

La voz de los especialistas

Guillermo Perkins

“No hay empresa familiar si no hay empresa; no hay empresa si no hay negocio, y no hay negocio si no hay capacidades personales para hacerlo”

S. Sáenz Valiente

“Es importante que los dueños de la empresa familiar se capaciten para que, por lo menos, entiendan el idioma de lo tributario”

Diego Bouchoux

“Las empresas familiares tienen mucha velocidad para adaptarse a los cambios de contexto tanto macro como microeconómicos”

LA NACION

Family
BUSINESS

Building a better
working world


Nicolás Pimentel (+Castro), Daniel Dimare (Rasti), Carla Quiroga (LA NACION) y Darío Ribaudó (Supervielle)

INNOVACIÓN

La transformación y la reinvencción son pasos clave para evitar el “tradicionalismo”

Los expertos concluyeron que las empresas familiares deben ser abiertas a las nuevas tendencias y tener estados contables robustos para poder acceder al crédito

Textos **Sofía Terrile** | Fotos **Fabián Malavolta**

Existe una entrada muy importante en el diccionario de la empresa familiar que comienza con la letra “I”. Se trata de la innovación, un componente importante de la continuidad de este tipo de compañías. Contra los prejuicios del “tradicionalismo” de las familias y a pesar de las discusiones intergeneracionales, existen muchos casos de éxito que no les temen a la transformación y a la reinvencción. Un panel formado por Darío Ribaudó, gerente de Banca Pyme del Banco Supervielle; Daniel Dimare, director de Marketing de Juguetes Rasti; y Nicolás Pimentel, cofundador de la agencia de innovación +Castro, debatió cómo es innovar en un proyecto en el que conviven la familia y los negocios.

La introducción estuvo a cargo de Pimentel, quien comenzó por explicar por qué es clave que las empresas familiares estén al tanto de las novedades y dispuestas a transformarse: “Estamos en un contexto que pone a todas las compañías en la misma posición –dijo–. Hay mucha incertidumbre, porque la tecnología vino a disrumpir muchas de las industrias y genera nuevas necesidades no satisfechas que todas las empresas tienen que tratar”.

La empresa familiar, ¿es más reacia a innovar? “Falso”, exclamó el líder de +Castro. Admitió que “se podría pensar que son más adversas al riesgo”, pero que en el mix familiar también están los *millennials*, una generación que creció con la tecnología y que está más acostumbrada a escuchar historias de cómo la digitalización disrumpió negocios. “La cultura de la prueba y el error entra a cualquier compañía. Quizás al fundador se le pueda hacer más difícil al principio, pero termina ingresando, tal vez por las segundas generaciones”, expresó.

Este tipo de compañías, ¿corre con alguna ventaja a la hora de innovar?, preguntó Carla Quiroga, moderadora del panel. Para Pimentel, sí. “En comparación con las multinacionales, que tienen ejecutivos que están constantemente viendo qué pasará el próximo trimestre, las empresas familiares tienen otra mirada a largo plazo. No piensan sólo en inversiones, sino también en sus nietos. Tienen una convicción que no tiene un CEO de una corporación global”, explicó. Además, dijo que tienen la capacidad de “ir al mercado” mucho más rápido que una multinacional que debe hacer estudios y presentaciones.

Más allá de saltarse algunas presentaciones y otros estudios, las compañías no deben dejar de lado la profesionalización a la hora de innovar, apuntó el experto. “Debe haber un mix de profesionalización y al mismo tiempo de intuición”, opinó.

Dimare contó cómo se vive la innovación dentro de la compañía familiar que fundaron su padre y sus tíos, inmigrantes italianos. Explicó por qué es clave tener libertad para actuar: “Mi padre es muy abierto y nos dejó innovar no solamente en productos, sino también en nuevas formas de comercializar. La industria del entretenimiento y del juguete cambia constantemente y hay que adoptar nuevas tecnologías como impresión 3D o realidad aumentada”, resumió.

Relató que, en los inicios de la empresa, la producción era *commodity*, pero que en la década del 70, cuando se abrieron las importaciones, comenzó a diferenciarse: incorporó diseñadores y creó una marca. Sin embargo, en la Argentina los vaivenes no terminan, y en la década del 90 la compañía tuvo que “tapar las máquinas e importar”. Dimare ya se había incorporado a la empresa junto a sus hermanos y todos decidieron que si iban a traer productos

del exterior, mejor buscar los de calidad. Tras la crisis de 2001, volvieron a fabricar, y esta vez se volcaron a los juguetes didácticos para estimular a los chicos.

En esa historia de idas y venidas, la posibilidad de equivocarse a la hora de innovar siempre existe y Dimare repasó las “creaciones fallidas” o adelantadas a su tiempo. El primer caso fue un *e-commerce* a inicios de 2000, que estuvo cinco años sin mucha actividad, hasta que el comercio electrónico comenzó a florecer. “Mi papá no lo entendía, pero le explicamos y nos dejó probar”, recordó. Luego, se refirió a una línea de cosmética infantil que no resultó tras tres años de vida y también unos ladrillos con motores y sensores para programar, que tampoco tuvieron una vida larga porque “fueron demasiado novedosos para 2003”, el año en el que los lanzaron.

Luego destacó la importancia de que la cultura de la empresa sea lo suficientemente abierta como para permitir la transformación y la creación, y advirtió que existe una frase que mata toda innovación: “Viste, yo te dije que eso estaba mal”, como repiten algunos padres cuando intentan dar lecciones a sus hijos. Dimare contó que la compañía se financió durante 30 años con reinversión propia, pero a partir de 2002 recurrió a programas de financiamiento para las pymes como ayuda para apalancarse. “Lanzamos líneas de productos gracias a estos préstamos que de otro modo hubiesen sido un fracaso. Hoy los bancos son un aliado para poder crecer y mejorar. Lo que sí es importante es que las empresas familiares seamos prolijas, porque se escucha mucho que es difícil acceder a créditos, pero hay que ver cómo tienen la contabilidad”, opinó.

En ese sentido, Ribaudó también insistió en la profesionalización de las compañías familiares para acceder al financiamiento. “El tema es no caer en trampas que no nos permitan salir de la idea de la autosuficiencia del fundador o del creador del negocio, trampas que nos hagan no profesionalizar en líneas gerenciales específicas o no tener un plan de negocios concreto”, apuntó, y resaltó la importancia de trabajar sobre el flujo de fondos para poder planificar. Añadió: “Las pymes argentinas, y sobre todo las familiares, sortearon innumerables crisis. En general, las que crecieron siempre planificaron y tuvieron cierta robustez desde sus estados contables que les permitió estar debidamente capitalizadas y con un acceso importante al crédito para poder soportar cimbronazos”.

Para finalizar, explicó que las empresas familiares aún consideran al sistema financiero “un mal necesario”, pero que cada vez están abriéndose más porque entienden la necesidad de acceder al crédito para innovar y para mejorar. “Tenemos una mirada de relacionamiento cotidiano y queremos que nos vean como una de las patas necesarias para un crecimiento sustentable”, concluyó. ●

Ventajas y desafíos

Daniel Dimare

“Mi padre es abierto y nos deja innovar en formas de comercializar y productos, porque la industria del juguete cambia constantemente”

Darío Ribaudó

“La clave es que las empresas familiares estén debidamente capitalizadas para poder soportar cimbronazos”

Nicolás Pimentel

“Las empresas familiares tienen agilidad para ir al mercado mucho más rápido que una multinacional, que tiene que hacer decenas de estudios y presentaciones”

LA NACION

Family
BUSINESSEY
Building a better
working world

Claudio Rodríguez



Juan Pablo Gavuzzo



Julián Groisman

LA REFUNDACIÓN

Las generaciones que reinventaron el negocio

Heredaron el legado familiar, pero lo aggiornaron y potenciaron; los casos de Della Casa, Sintoplast y Grupo Presidente

Las compañías familiares están en todos los sectores. Bastó con invitar a tres representantes de este tipo de organizaciones para entender la diversidad: una empresa de pintura, otra de muebles y una constructora. Se trató de Claudio Rodríguez, director de administración y finanzas de Sintoplast; Juan Pablo Gavuzzo, director ejecutivo de Della Casa, y Julián Groisman, director de operaciones (COO) de Grupo Presidente.

Rodríguez participa de una empresa familiar que fundó su padre en la Argentina en 1958. Narró cómo fue la sucesión en su compañía. Explicó que recurrieron a expertos porque “no sólo es un proceso importante para la familia, sino también para los empleados que trabajan con ellos, que necesitan saber cómo se desenvolverá todo”. Añadió: “No es lo mismo para un gerente desenvolverse en una organización donde se valore lo profesional que en otra donde solamente se considere lo familiar. El protocolo es fundamental”.

El ejecutivo ingresó en la organización en 1976. En ese momento, había 15 empleados. Actualmente, hay 1100. En las últimas décadas, la compañía dejó de depender exclusivamente de los Rodríguez en lo que respecta a la operación y hace cinco años incorporó un gerente general externo. Sin embargo, la genética aún “tira” en algunos as-

pectos: “Nosotros sacamos algunos productos que el mercado no aceptó, pero que después de muchos años relanzamos y tuvieron mejor recepción. Eso sucede en las empresas familiares: tienen mucho empuje, muchas ganas de hacer cosas nuevas, y a veces se adelantan”, expresó. No obstante, hizo hincapié en la necesidad de innovar tanto en productos como en comercialización para estar al día con los consumidores.

Además de innovar, otra compañía se inclinó por diversificar. Se trata de Grupo Presidente, que con la entrada de Julián Groisman –el hijo del fundador– ingresó en los agronegocios con inversiones en el cultivo de nogales. “Tenemos el proyecto ambicioso de ser el principal productor argentino de nuez”, sostuvo el ejecutivo. Contó que la libertad dentro de la empresa familiar fue clave.

Más adelante, se refirió a la tensión entre ser “el hijo de” y la profesionalización de la compañía. “Estamos transitando la profesionalización y buscamos que siempre perdure la mejor idea, venga de donde venga –añadió–. Eso es un reto: soy uno más y tengo que brindar resultados. La responsabilidad del hijo implica que uno tiene beneficios, pero también la exigencia de demostrar más que en otro empleo”. Agregó que siente la necesidad de entrar primero e irse último y que, a medida que

fue pasando el tiempo, con respeto a los demás empleados y con la demostración de que “la vara de medición es la misma para todos”, los prejuicios sobre él se diluyeron.

Siguieron las historias de padres “generosos” y le tocó el turno a Gavuzzo, tercera generación en la compañía de muebles Della Casa. ¿Cuál fue la generosidad del suyo? Dejarle espacio para proponer la venta al público y la fabricación exprés, lejos de la hecha a medida que demoraba los tiempos de entrega. “Yo venía de trabajar en empresas de consumo masivo y había hecho la carrera típica –relató–. Fui a la universidad, hice un posgrado y todo lo que a veces los padres esperamos de nuestros hijos”. En algún momento, explicó, tuvo ganas de emprender y fue hacia “lo que tenía a mano”: la empresa familiar. “Mi padre estaba casi cerrando la compañía, eran tiempos difíciles. Él quería otra cosa para mí, pero yo le dije que veía un potencial enorme en el mercado, que en ese momento era chico. Nos asociamos, refundamos la marca y nos pusimos al hombro la idea de poner un local y salir de nuevo al ruedo”, recordó.

A su juicio, estar rodeado de la familia para hacer negocios es un plus que tiene sus desafíos: “Nosotros discernimos cuándo somos directores y cuándo somos hermanos, hijos y primos. A veces es fácil y a veces no tanto, pero lo importante es cuidar la familia”, concluyó. ●

ADN COMPARTIDO

Tío y sobrino, un mismo apellido, dos destinos distintos... pero no tanto

Martín y Manuel Cabrales contaron cómo la red familiar es clave a la hora de emprender

El apellido no siempre marca el destino irremediablemente. A veces los caminos pueden divergir. Ése fue el caso de Martín y Manuel Cabrales, tío y sobrino, quienes tomaron rumbos diferentes, aunque con la familia siempre presente para dar apoyo.

Martín Cabrales lidera la empresa cafetera que hizo famoso al apellido de origen asturiano. Manuel, en cambio, emprendió lejos –aunque no tanto– de la firma familiar: hace cinco años creó la compañía Make It Happen, que engloba las marcas Sugar & Spice (panificados), Patagonia Berries (mermeladas) y Gauchitas (papas fritas). “Nunca tuve la presión y jamás sentí la obligación de formar parte de la empresa familiar. Nunca quise estar adentro ciegamente, pero tampoco tuve la rebeldía siempre de ir por afuera. Se fue presentando de ese modo. Mis familiares también hacen su camino: yo hago el mío, sólo que me tocó hacerlo en otro lado”, resumió el joven de 30 años.

Por su parte, su tío sí sintió un llamado desde chico, cuando jugaba en la casa familiar y elegía las bolsas de arpillera de café como su escondite. “En la charla de los domingos, el tema siempre era el café. Nos fuimos criando así desde chiquitos. Debe haber algo inconsciente, pero no fui obligado a ingresar a la empresa familiar”, detalló. El líder de Cabrales admitió que está “bastante ajeno” al *management* de su sobrino a pesar de que la empresa familiar es accionista del proyecto, pero que ve con buenos ojos su emprendimiento y también a su socio, Diego Sola Prats, un ex ejecutivo de Cencosud. “Tenemos una excelente relación familiar y trabajo día a día

con su padre, con quien me llevo muy bien, pero mi sobrino maneja su negocio solo. Yo solamente veo sus productos en la góndola cuando voy al supermercado, y los veo muy bien”, sostuvo.

Mientras tanto, Manuel confesó que “fue todo un tema a nivel personal” que su primer socio fuera la empresa familiar, aunque en ese momento le pareció la mejor decisión profesional. “Hubiese sido muy necio de mi parte no aceptarlo: tenía todos los contactos y podía llegar a que me escuchen”, recordó. ¿Vos sos el del café? es una pregunta que escucha bastante, contó. Y para evitarla prefiere arrancar por aclarar que sí, que es parte de esa familia “para ahorrar el suspenso”.

Sobre su relación con Sola Prats, dijo que se trata de uno de los mejores amigos de su padre y que fue su mentor por mucho tiempo, por lo que fue “un devenir natural” que se convirtiera en su aliado para el proyecto. “Para mí, para hacer algo distinto hay que incorporar visiones y energías de diferentes orígenes, y por ahora nos está yendo muy bien”, expresó.

Más adelante, tío y sobrino hablaron de innovación en sus respectivos proyectos. El líder de Make It Happen explicó que siempre busca variaciones dentro de los alimentos y el consumo masivo, pero con cuidado. Y Martín Cabrales habló de cómo resuelve la tensión entre la tradición de la marca y la innovación para mantenerse al día en la industria del café. “Uno debe saber permanentemente qué pasa afuera y qué es lo nuevo. Queremos más, pero siempre manteniendo los mismos valores, que son los de mis abuelos y que heredaron mi padre, mis tíos y nosotros”, apuntó. ●



Martín Cabrales y su sobrino Manuel

LA NACION

Family
BUSINESSEY
Building a better
working world

ALEXIA KEGLEVICH

“Vender una empresa familiar es un proceso muy doloroso”

A los 16 años ingresó “por un tiempito” a Assist Card, la compañía que creó su padre, un conde húngaro; hoy, tras cederla a capitales extranjeros, es la CEO

Texto **Sofía Terrile** | Foto **Fabián Malavolta**

La historia comienza una generación atrás. Un inmigrante húngaro, descendiente de la nobleza, llegó a la Argentina luego de la invasión soviética de su país de nacimiento. En la década del 70 se enteró de una empresa que ofrecía servicios a turistas franceses que viajaban a España. “Así empieza el concepto de lo que es hoy la firma Assist Card, que nace un poco por su historia personal y por su interés por la industria del turismo”. Quien narra los acontecimientos es Alexia Keglevich, su hija y actual CEO de la compañía. La ejecutiva ingresó a la empresa bajo el mando de su padre a los 16 años creyendo que era “por un tiempito”. Sin embargo, tras una breve *impasse* en la industria financiera, Keglevich llevó adelante la compañía y fue la responsable de su transición hacia una organización que pertenece a capitales extranjeros.

Hoy continúa firme en su puesto y agradece la exigencia de su padre, quien el primer día que ingresó en la empresa le dio una particular bienvenida: “Hoy empezó tu infierno”, contó la ejecutiva en diálogo con José Del Rio, secretario general de Redacción de LA NACION.

—¿Cómo fue lidiar con su padre al momento de su partida en el período que pasó en la industria financiera?

—Mi padre tenía una sensación espantosa, porque él no estaba seguro de si quería que yo volviera a tocar la puerta, y yo creía que jamás iba a volver a hacerlo. Al mismo tiempo, como buen padre, se daba cuenta de que me estaba yendo muy bien y que había hecho una carrera divina. Lo cierto es que en el año 2000 me dijo: “Necesito que vuelvas”. Y en ese momento tomé la segunda decisión más importante a nivel profesional y volví. Imagínense el *timing*: se vino diciembre de 2001 y nosotros estábamos trabajando en la industria de los viajes y con un gran foco en la Argentina.

—Y en su vuelta ¿cuáles fueron los principales cambios que incorporó a la compañía?

—A comienzos del año 2000 la empresa todavía no tenía la tecnología bien desarrollada e implementada. Yo entré con otra visión. Cuando empecé a trabajar en la banca me



Alexia Keglevich, CEO de Assist Card

nombraban términos técnicos de la industria financiera y yo no tenía ni idea de lo que me estaban hablando. Pero cuando terminé mi trabajo ahí, salí siendo una especialista en Excel. Cuando yo llegué con esta nueva experiencia a la empresa familiar—que además tiene sus diferencias con una corporación—traje mucho cambio y muy de golpe.

—¿Y eso fue un error?

—La compañía resistió un poco este cambio tan abrupto, porque además tuvimos que hacer transformaciones por la crisis que estábamos viviendo. A partir de ese momento reinventamos la empresa y empezamos a crecer, hasta 2011, cuando comenzamos una nueva etapa.

—Una nueva etapa en la que pasó de ser “la hija de” a seducir a un

capital internacional. ¿Cómo fue eso?

—Mi padre tomó la decisión de vender la compañía, que, por supuesto, fue una de las más difíciles que tuvo que tomar. Uno de los momentos más cruciales para cualquier dueño de una empresa familiar es o planear la sucesión o bien venderla. Entiendo que mi padre tuvo que tomar la decisión, pero la que salió a vender la empresa fui yo, así que me pasé un año y medio haciendo presentaciones por el mundo entero: Europa, Estados Unidos, Brasil, Chile, varios países asiáticos... Por suerte contamos con un montón de oferentes y tuvimos el beneficio de poder elegir con quién íbamos a dar el siguiente paso, y eso fue algo muy interesante de vivir como experiencia.

Historia de una guerrera

El “machismo” que la rodeaba la fortaleció

1600

Empleados

Es la cantidad de trabajadores que lidera hoy Alexia Keglevich como CEO de Assist Card, la firma que fundó su padre y luego vendió

Cuestión de género

“Me considero una guerrera. No me detiene nada, lo que quiero hacer lo hago, porque me construí así como persona. Cuanto más difícil se me hacía, más ganas tenía de lograrlo”

Decisiones

“Uno de los momentos más cruciales para cualquier dueño de una empresa familiar es o planear la sucesión o bien vender”

—¿Desde qué momento la compañía dejó de ser de ustedes para pasar a ser de un socio global?

—Desde exactamente el 14 de diciembre de 2011. Ese día mi padre vendió absolutamente todas las acciones de la compañía y, a partir de ese momento, pasamos a ser parte de una corporación estadounidense con sede en la ciudad de Nueva York. Y yo pasé a tener un jefe directo que hoy tiene 92 años y trabaja todos los días: es una eminencia, alguien muy conocido en el mundo corporativo. El nuevo accionista comenzó a tomar decisiones y una de ellas fue ver quién iba a manejar la empresa. En ese momento mi hermano también trabajaba conmigo y yo era CEO de Assist Card. Me quedé yo. Una de las peores situaciones que me tocó vivir fue el

momento en el que mi hermano y mi padre dejan la compañía: eso fue el 15 de diciembre, un día después.

—¿Y eso en el asado del fin de semana cómo se vivió?

—Y... se terminaron los asados familiares por un par de meses. Es así. Es muy difícil.

—¿Esa herida ya cicatrizó?

—Hay que darles tiempo a muchas heridas abiertas, porque los procesos son extremadamente dolorosos cuando se vende una compañía familiar. Es un cambio muy fuerte, pero a lo largo del camino uno se da cuenta—como decía Steve Jobs—de los puntos conectados: uno mira para atrás y todo tiene sentido. Y hoy te puedo decir que todo tiene sentido.

—¿Qué cambió para usted cuando dejó de rendirle cuentas a su padre para pasar a responder a un ejecutivo global de 92 años?

—A nivel personal fueron muchísimos cambios: tuve mucha responsabilidad, porque me tocó transformar la empresa familiar en una corporación estadounidense. Hoy hay departamentos en Assist Card que en ese momento no existían. ¡Imaginate hablarle a mi papá de un departamento de *compliance*! Se mataba de risa. También hay beneficios para el personal que antes no existían y hoy tienen un peso estratégico en la organización.

—La cuestión de género, de la que tanto se habla hoy en las compañías, en su caso no parece haber sido ninguna traba en la carrera profesional...

—Mi padre, como buen húngaro y noble—los títulos pasan de generación en generación y siempre a los hijos varones—, es extremadamente machista. Lo sigue siendo y lo sigue reconociendo, además. Para mí, en vez de una frustración, fue un desafío permanente que me ayudó muchísimo a ser lo que soy hoy: yo me considero una guerrera. No me detiene nada, lo que yo quiero hacer lo hago, porque me construí así como persona. Cuanto más difícil se me hacía, más ganas tenía de lograrlo. Así que por eso le agradezco mucho a mi padre, que me la hizo muy difícil.

—¿Qué complicaciones debió enfrentar en ese camino como ejecutiva mujer?

—En mi carrera tuve que ir a países musulmanes 20 años atrás. Imagínense lo que eso era para una mujer ejecutiva. Pero eso nunca me detuvo. Creo que transformé el hecho de ser mujer en una fortaleza cuando hay gente que lo toma como una debilidad. Cuando hoy hablo con mis hijas ellas no piensan que hay diferencias entre el hombre y la mujer, no creen en las diferencias de género. El mundo ya es equitativo sin lugar a duda, y las mujeres están creciendo a paso fuerte y van para adelante.

—¿Qué es el futuro para usted, cómo lo imagina?

—Voy a lanzar una campaña con Assist Card cuyo lema es *Embrace the unexpected* (Abraza lo inesperado) y para mí el futuro es eso: atreverse a lo inesperado y transformarlo en oportunidades. ●