Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

Topología de ciclos de vida de familias propietarias de empresas

Casos de familias que poseen empresas en Argentina

Autor: María Agustina Noël

Legajo: 22176

Mentor: Diego Pando

Victoria, Mayo de 2014

AGRADECIMIENTOS…

… a Diego Pando, por su tiempo y predisposición para la realización de este trabajo.

… a Sebastián García Dastugue, por haber fomentado mi interés en la temática de empresas familiares, por su invalorable ayuda y la buena voluntad de siempre.

… a mis entrevistados por el tiempo dedicado.

… a mi familia por la paciencia que me tuvieron durante el desarrollo de este trabajo.

… a Sofi Morea por el apoyo incondicional de siempre.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

El ciclo de vida es un término que se utiliza en las ciencias sociales para indicar la alternancia de las generaciones. En especial, las familias propietarias de empresas pueden ser analizadas bajo el concepto de ciclo de vida para de esta manera entender la evolución familiar, analizar el futuro de la compañía y prever planes de sucesión o ingreso de familiares a la empresa.

La temática del ciclo de vida de la familia ha sido abordada por muchos autores que se dedican a estudiar las empresas familiares, su funcionamiento y evolución, pero en este trabajo se han tomado como referencia dos modelos teóricos. Por un lado, se ha desarrollado la teoría de dos reconocidos autores en el mundo de la empresa familiar, Hoy y Sharma, quienes describen uno de los modelos del ciclo de vida de la familia. Por otro lado, se tomó el modelo del ciclo de vida de la familia que describen Gersick, Davis, McCollom y Lansberg en su libro: *"Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business"*.

Ambos modelos, por su relevancia en la temática, se utilizan a lo largo de toda la investigación para analizar tres casos de estudio de familias propietarias de empresas en la Argentina. De esta manera, se desarrollan las variantes que surgen sobre los modelos tradicionales, explicando las causas de las mismas a partir de la evolución familiar de cada caso en particular.

Finalmente, se concluye que las representaciones de las curvas del ciclo de vida de la familia propietaria de empresas están limitadas para representar la realidad de la dinámica de una familia que posee negocios. Las topologías descriptas por los autores son solo fotografías de determinados momentos de la realidad, pero no llegan a poder demostrar la evolución familiar a través de las generaciones, ni otras variantes. Es por ello que quién quiera analizar el ciclo de vida de la familia para entender en profundidad el negocio familiar debe tener en cuenta la existencia de las limitaciones a los modelos teóricos que se presentan en este trabajo.

Palabras clave: *ciclo de vida, familia, empresa familiar, generaciones, Hoy y Sharma, Gersick.*

Universidad de San Andrés

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 6

1.1 *Planteo de la problemática* 6

1.2 *Preguntas de investigación* 7

1.3 *Objetivos de la investigación* 7

1.5. *Justificación de las razones de estudio* 8

2. MARCO CONCEPTUAL 9

2.1 *La empresa familiar* 9

2.2 *Ciclo de vida* 9

2.3 *Uso de la curva de ciclo de vida en diversas disciplinas* 10

2.3.1 *Ciclo de vida del producto* 11

2.3.2 *Ciclo de vida económico* 12

2.4. *Ciclo de vida en los negocios familiares* 13

2.4.1 *Ciclo de vida individual* 14

2.4.2 *Ciclo de vida de la organización* 14

2.4.3 *Ciclo de vida de la familia* 16

2.4.4 *Ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa* 19

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA 20

3.1 *Tipo de estudio* 20

3.2 *Técnicas de Recolección de datos* 20

4. GUÍA DE LECTURA 22

5. ANÁLISIS DE CASOS 23

5.1 ***Laboratorio de Análisis Clínicos y Medicina Nuclear Dr. M. Schere*** 23

5.1.1 *Historia de la empresa* 23

5.1.2 *Composición familiar* 24

5.1.3 *Análisis del caso a partir del Modelo de Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma...* 25

5.1.4 *Análisis del ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa según el modelo de Gersick y otros.* 27

5.1.5 *Conclusiones del caso* 29

5.2 ***Rosmino & Cía. S.A.*** 31

5.2.1 *Historia de la empresa* 31

Universidad de San Andrés

5.2.2 *Composición familiar* 32
5.2.3 *Análisis del caso a partir del Modelo de Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma…* 33
5.2.4 *Análisis del ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa, según el modelo de Gersick y otros.* 36
5.2.5 *Conclusiones del caso* 39
5.3 ***Casiba S.A*** 41
5.3.1 *Historia de la empresa* 41
5.3.2 *Composición familiar* 42
5.3.3 *Análisis del caso a partir del Modelo de Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma…* 42
5.3.4 *Análisis del ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa, según el modelo de Gersick y otros.* 45
5.3.5 *Conclusiones del caso* 48
6. CONCLUSIONES 50
6.1 *Principales resultados de la investigación* 51
6.2 *Análisis comparativo de los casos* 53
6.3 *Una visión distinta: usando metáforas* 55
6.4 *Futuras líneas de investigación* 57
6.5 *Conclusión final* 58
BIBLIOGRAFÍA 60
ANEXOS 62

Universidad de SanAndrés

1. INTRODUCCIÓN

1.1 *Planteo de la problemática*

El tema elegido para el trabajo de graduación se contextualiza dentro del marco de las empresas familiares. En particular, el tema a desarrollar es un estudio sobre la topología de ciclos de vida de familias propietarias de empresas.

Al abordar la temática del ciclo de vida de las familias propietarias de empresas desde la perspectiva tradicional de cuatro etapas identificadas como nacimiento, crecimiento, maduración y declinación, no queda en claro lo que dicha concepción quiere decir. Esto se debe a que no encaja en muchos aspectos con la dinámica de familias propietarias de empresas. Es por ello que en el presente trabajo se busca explorar las variantes que pueden darse a los modelos teóricos que representan el ciclo de vida de la familia propietaria de empresas.

En primer término, hay que comprender la importancia del estudio de las empresas familiares, *"Family business are the predominant form of enterprise around the world"* (Gersick *et al* 1997: 2). A su vez, estos autores establecen que en las economías capitalistas la mayoría de las organizaciones surgen como producto de las ideas de los individuos o de los miembros de la familia. Es por ello que se puede afirmar que la empresa familiar es un modelo complejo y extraordinario que debe entenderse en profundidad dada su predominancia en el mundo de los negocios.

Por su parte, los mismos autores destacan que las empresas familiares son organizaciones con características especiales, que tienen tanto aspectos positivos como negativos. La comunidad laboral implica dificultad a la hora de la interrelación entre las personas, más aún, si el individuo trabaja con miembros de la familia. Esto se debe a que aquí se ponen en juego aspectos emocionales, psicológicos y afectivos. Asimismo, las historias y dinámicas familiares pueden entrometerse en las relaciones de trabajo. Igualmente, la empresa familiar tiene ciertas ventajas. Como destacan Gersick y otros, si quienes dirigen la compañía son familiares; sus valores, tradiciones y prioridades serán un recurso en común a la hora de la toma de decisiones.

Es importante tener en claro, a la hora de delinear la problemática del presente trabajo, que las empresas familiares presentan grandes diferencias con las empresas

Universidad de San Andrés

tradicionales. Además, es relevante analizar los desafíos que las mimas traen aparejados a la hora de tomar decisiones y desarrollar habilidades (Leach 2009).

En síntesis, mi propósito con este trabajo es identificar de qué manera las representaciones de las curvas del ciclo de vida familiar se adecuan con la dinámica de las familias propietarias de empresas. A su vez, se verá que hay muchos autores que representan maneras distintas de analizar los ciclos de vida, por lo que se buscará ver como se representan las distintas familias en cada uno de los modelos.

1.2 *Preguntas de investigación*

Pregunta central:

- ¿De qué manera las representaciones de las curvas del ciclo de vida familiar se adecuan con la dinámica de las familias propietarias de empresas?

Sub-preguntas:

- ¿Cuáles son los usos de la curva del ciclo de vida y sus orígenes?
- ¿Cuáles son las variantes del ciclo de vida familiar, que surgen en la realidad al aplicar los modelos de curvas de ciclo de vida existentes?
- ¿A qué se deben dichas variantes que surgen en la realidad?
- ¿Qué características del ciclo de vida familiar no están representadas en los modelos existentes?
- ¿Qué características tienen las diferentes topologías de los ciclos de vida de familias propietarias de empresas? ¿Con qué patrones se identifican?

1.3 *Objetivos de la investigación*

General:

- Describir de qué manera las representaciones de las curvas del ciclo de vida de la familia propietaria de empresas están limitadas para representar la realidad de la dinámica de una familia que posee una empresa.

Específicos:

- Entender el uso de la curva de ciclo de vida en las diversas áreas de management.

Universidad de San Andrés

- Establecer las características del ciclo de vida de la familia que no están presentes en los modelos existentes.
- Establecer los motivos por los que los modelos teóricos de ciclo de vida de la familia no se adecuan con la realidad de las familias propietarias de empresas.
- Comprender y especificar los motivos por los cuales se dan las variantes en las curvas.

1.1. *Justificación de las razones de estudio*

A lo largo de mi vida estuve en contacto con diversas empresas familiares, lo que me ha despertado un interés por su estudio. En el transcurso de mi carrera universitaria, siempre me he planteado como los contenidos de las distintas materias podrían aplicarse al ámbito de la empresa familiar. En consecuencia, decidí cursar una materia específica de empresas familiares y familias emprendedoras que terminó de marcar mi pasión por este tópico. Luego de evaluar distintas temáticas referidas a las empresas familiares, decidí embarcarme en el proyecto en cuestión. A partir de entonces, se despertó mi interés por el ciclo de vida de las familias propietarias de empresas ya que al ver diversos casos de empresas, uno puede darse cuenta que todos los casos no se adecuan con los modelos teóricos. La dinámica de cada familia y las diversas circunstancias por las que atraviesan pueden traducirse en variantes a los modelos descriptos por diversos autores.

Entender el ciclo de vida de la familia propietaria de empresas, nos puede ayudar a comprender la situación de los negocios familiares, su supervivencia a lo largo de los años y los posibles conflictos a futuro, entre otros aspectos. La relevancia del trabajo está entonces en poder analizar las diversas empresas familiares y sus ciclos de vida, de modo tal de demostrar que no todas se atañen a un modelo, dado que la familia y el negocio presentan diversas características.

Universidad de SanAndrés

2. MARCO CONCEPTUAL

En el presente marco conceptual se hará un recorrido por distintos conceptos que son relevantes para el trabajo de investigación. Por su parte, se profundizará en el concepto de empresa familiar y por sobre todo en la definición de ciclo de vida y los diversos usos que se le ha dado a dicho concepto en las distintas disciplinas. Entre los desarrollados, se encuentran el ciclo de vida del producto, la economía, el individuo, la organización, y fundamentalmente el concepto de ciclo de vida de la familia.

2.1 *La empresa familiar*

Las empresas familiares son entidades organizacionales en donde los individuos que forman o adquieren la compañía, o sus descendientes tienen una influencia significativa en la toma de decisiones estratégicas y en el curso de vida de la misma. A diferencia de las organizaciones tradicionales, estás se distinguen, entonces, por una influencia significativa de los miembros de la familia (Hoy y Sharma 2010).

Si bien existen muchas definiciones de empresas familiares, para este trabajo se utilizará la definición de Poza:

> *"Considers family business to constitute the whole gamut of enterprises in which an entrepreneur or next-generation CEO and one or more family members significantly influence the firm. They influence it via their managerial or board participation, their ownership control, the strategic preferences of shareholders, and the culture and values family shareholders impart to the Enterprise"* (Poza 2010,5).

2.2 *Ciclo de vida*

El ciclo de vida es un término que se ha utilizado en las ciencias sociales, para indicar la alternancia de las generaciones, es decir el paso de un estadio a otro en la vida humana. El concepto es un recurso importante en el marco de estudio de las familias, los hogares y los individuos (Bauer *et ál* 2012). Luego, este concepto ha sido tomado por otras disciplinas, como en el contexto de los negocios en donde el ciclo de vida proporciona una base teórica para poder comprender los cambios en las necesidades del consumidor, hábitos de consumo, y la toma de decisiones familiares (Lawson 1988 1991). De esta

manera el ciclo de vida constituye un indicador más relevante que las variables demográficas o socioeconómicas a la hora de analizar esas temáticas (Bauer *et ál* 2012).

Asimismo, Lawson establece que el concepto de ciclo de vida fue propuesto en primer término por la literatura sociológica como consecuencia de una investigación en el ámbito de la familia (Lawson 1988). Con el transcurso del tiempo, diversos autores utilizaron este término para realizar análisis basados en otras materias de estudio. Se utilizó, entonces, para otras disciplinas como el marketing, la economía, investigaciones de patrones de consumo, entre otras.

Por su parte, Rand y Krecker establecen:

> *"Life cycle is among the most widely used concepts in the social sciences. It may be invoked merely to denote temporality. It may be applied metaphorically or heuristically to initiate an analysis. Or it may comprise the core assumptions of a research program in developmental processes. Strictly defined, life cycle refers to maturational and generational processes in natural populations"* (Rand, Krecker, 1990:241)

Asimismo, estos autores establecen que en sentido estricto, el concepto de ciclo de vida, se utiliza para representar la maduración y procesos generacionales impulsados por los procesos de reproducción de las poblaciones naturales. Igualmente, el concepto también se refiere en ciertos casos a la temporalidad. Además, los autores destacan que el atractivo de este concepto se basa en la variedad de significados y usos que tiene el mismo.

2.3 *Uso de la curva de ciclo de vida en diversas disciplinas*

En esta sección se van a presentar dos formas de representar el ciclo de vida en diversas disciplinas. Se analizará tanto el ciclo de vida del producto, como el económico, para así poder entender la dinámica de ciclo de vida y luego pasar a desarrollar la idea de ciclo de vida en los negocios familiares.

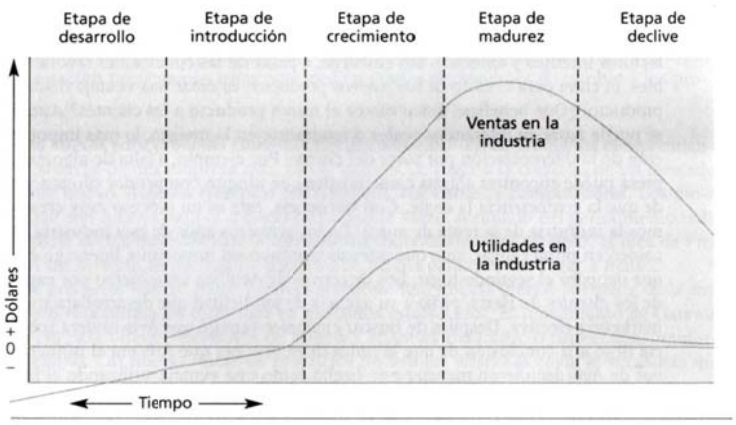
Universidad de San Andrés

2.3.1 *Ciclo de vida del producto*

El producto es la terminología que se utiliza en *management* para referirse a la combinación de bienes, servicios o ideas que la compañía ofrece a sus clientes. Este ocupa un lugar central en la estrategia de marketing de una organización (Ferrell y Hartline 2007).

El mismo, por su parte, puede analizarse desde la perspectiva del ciclo de vida del producto, la cual constituye una de las principales herramientas de planeación del marketing. Como se muestra en el gráfico1, el ciclo de vida del producto indica las etapas que atraviesan la vida de un producto. Estas son la etapa de desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive (Ferrell y Hartline 2007).

<u>Gráfico N°1:</u> Etapas del Ciclo de vida del Producto



Fuente: Ferrell O.C., Hartline M.D. 2007.*Estrategia de Marketing, Tercera Edición.* México: Thomson. Página 168.

Siguiendo con esta línea, la introducción es la etapa en donde el desarrollo del producto ya se completó y por lo tanto se lo pone en el mercado de modo tal que el nivel de ventas confirme la aceptación por parte de los clientes. Luego, la etapa de crecimiento es aquella en donde las ventas se incrementan al principio de la misma, generando más utilidades. Sin embargo, hacia el final se presenta una baja que en consecuencia disminuye las utilidades. En la tercera etapa, la madurez, las oportunidades estratégicas comienzan a cerrarse para el mercado del producto. Esta, por lo general, suele ser la etapa más larga, pero debe hacerse foco en mantener un volumen de ventas adecuado de forma tal de tener participación contante en el mercado. Por último, el declive, es la

etapa en la cual se presenta una declinación de los ingresos como resultado de una baja en el volumen de ventas; terminando así con la desaparición del producto.

Es importante destacar que el análisis del producto en base las etapas del ciclo de vida del mismo, ayudan a la compañía a identificar las estrategias de productos, precios y distribución que deben llevarse a cabo en cada una de ellas. Asimismo, deben establecerse las metas de marketing generales para las mismas. De lo contrario, la falta de información sobre la etapa que se está atravesando, llevaría a la empresa a incurrir en costos económicos y de tiempo.

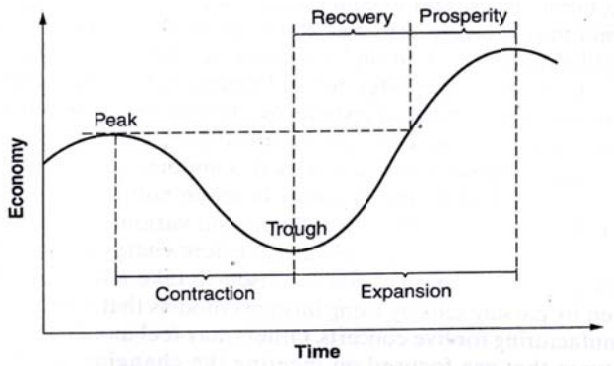
Por su parte, en concordancia con estos autores, Peter y Donnelly afirman que los ejecutivos de marketing deben ser conscientes de la existencia del ciclo de vida, ya que el mismo puede ser de gran ayuda a la hora de desarrollar estrategias de marketing (Peter y Donnelly 1998).

2.3.2 C*iclo de vida económico*

A diferencia del ciclo de vida del producto, las tendencias o ciclos económicos son las expansiones y contracciones recurrentes en la economía nacional. El ciclo por lo general se mueve rápidamente desde el período de crecimiento hasta aquel de estancamiento o declive. Igualmente, suelen estar seguidos por lapsos de recuperación (Hoy y Sharma 2010).

Es importante comprender que existen diferencias y similitudes entre los diversos ciclos de vida según las distintas disciplinas, lo que enriquece este concepto.

<u>Gráfico N°2:</u> Ciclo de vida económico.



<u>Fuente:</u> Hoy F. y Sharma P. 2010. *Entrepreneurial Family Firms.* Estados Unidos: Prentice Hall. Página 107.

2.4. *Ciclo de vida en los negocios familiares*

En esta sección se van a desarrollar los distintos focos en los que se puede mapear el ciclo de vida en los negocios familiares. Esto comprenderá el desarrollo del ciclo de vida del individuo, de la organización, de la familia, de la familia propietaria de empresas y del negocio familiar. De este modo, se identificarán distintas teorías para luego analizar a partir de ellas los casos de estudio de familias propietarias de empresas que se utilizan para el presente trabajo.

La base de esta investigación se basa en el modelo Hoy y Sharma, donde describen las curvas de ciclo de vida del individuo y de la familia, para así poder arribar al ciclo de vida del negocio familiar. La importancia del análisis de los ciclos radica en que a partir de los mismos se puede comprender con plenitud, como bien dicen los autores, aquellos mecanismos de gobierno que conducen a un aprovechamiento eficaz de las oportunidades empresariales en todo el ciclo de vida del negocio. Sin embargo, el foco de atención para este trabajo está puesto en al análisis que los mismos hacen sobre los estadios del ciclo de vida de la familia.

El ciclo de vida de los negocios puede verse desde un perspectiva simple de tres estadios: “Start-Up”, “Expansión o formalización del negocio” y por último “Madurez” (Gersick *et ál* 1997)

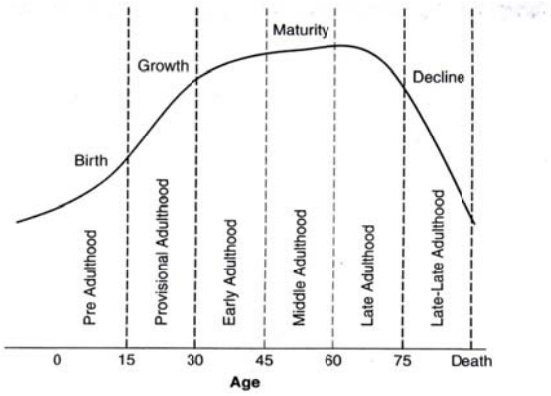
En primer lugar, la etapa de inicio es aquella en donde se funda la compañía y su supervivencia aún se encuentra en cuestión. Posteriormente, la etapa de expansión es el momento en que las compañías familiares tratan de dar forma a la curva de crecimiento. De este modo se busca dar lugar al surgimiento de la estructura de la empresa para poder satisfacer las necesidades del grupo propietario y sus familias. Esta etapa puede perpetuarse en los años hasta pudiendo atravesar más de una generación, por lo que aquí se vivirán tanto aspectos positivos como negativos del crecimiento Por último, la tercera etapa es la de maduración, en donde el negocio familiar presenta operaciones rutinarias hasta el punto de comportamiento automático, con expectativas de crecimiento muy modestas. Por su parte, hay dos salidas ante la etapa de maduración ya que no es un estadio definitivo. Esto puede terminar en la renovación o reciclado de la empresa familiar, o finalmente en la muerte o caída de la compañía (Gersick *et ál* 1997).

Universidad de San Andrés

2.4.1 *Ciclo de vida individual*

El ciclo de vida individual está visto generalmente como un viaje a través de dos puntos extremos que son el nacimiento y la muerte de la persona, donde a su vez hay distintos estadios con características, problemáticas, oportunidades y estrategias diversas. Las mismas son el nacimiento, crecimiento, madurez y declinación del individuo. Igualmente, estas etapas se subdividen según las edades que atraviesa el individuo, como bien se ve en el gráfico que está a continuación (Hoy y Sharma 2010).

<u>Gráfico N°3:</u> Comparación Ciclo de vida individual y Modelo de ciclo de vida estándar.



Universidad de SanAndrés

<u>Fuente:</u> Hoy F. y Sharma P. 2010. *Entrepreneurial Family Firms.* Estados Unidos: Prentice Hall. Página 35.

2.4.2 *Ciclo de vida de la organización*

El ciclo de vida puede aplicarse también para el análisis de la organización en sí misma. En cuanto esto, varios autores han descripto la curva del ciclo de vida de la organización. Una de las topologías más usadas del ciclo de vida corporativo es la que distingue las siguientes cinco etapas: nacimiento de la organización, crecimiento, maduración, renacimiento y declinación (Miller y Friesen 1984).

Según la teoría descripta por Miller y Friesen; la etapa de nacimiento de la organización es el período en donde la nueva empresa está tratando de convertirse en una entidad viable. Aquí, se da un escenario marcado por la lucha, con características distintivas como la predominancia de empresas jóvenes dominadas por sus dueños, las cuales

tienen estructuras simples e informales. Luego, la segunda fase es la de crecimiento, la cual está caracterizada por lograr ventas rápidas que lleven a la acumulación de recursos. Por lo general, se da una estructura funcional con procedimientos formalizados.

En tercer lugar está la etapa de maduración en donde los niveles de venta se estabilizan y el nivel de innovación cae. Aquí, la estructura de la organización es más burocrática. Posteriormente, se encuentra la fase de "revival", caracterizada por la diversificación y expansión del alcance del producto en el mercado.

Por último, la quinta etapa es la de declive, en donde se da un estancamiento del producto por lo que se da una baja en la rentabilidad, caracterizada por la falta de innovación.

Por otro lado, Hoy y Sharma también realizan un análisis del ciclo de vida de la organización: *"Organization change over time. But they grow at different rates. While some follow the biological patterns of life-cycles stages of birth, growth, maturity, decline, and possibly death, other does not"* (Hoy y Sharma 2010, 82).

Estos autores establecen que las organizaciones cambian todo el tiempo pero que su crecimiento se da de diversas maneras, no todas atraviesan los estadios con la misma cronología. La metáfora del ciclo de vida no aplica de igual manera para todas las organizaciones, ya que estas son únicas. Igualmente se reconocen cuatro estadios en la curva del ciclo de vida: nacimiento, crecimiento, maduración y declinación del negocio. Es importante desatacar aquí que, como bien dicen Hoy y Sharma, a pesar de que las empresas familiares siguen este modelo, las mismas intentan evadir los ciclos de maduración y declinación, renovándose a sí mismas. Es importante ver que estas etapas coinciden con las que se aplican en el análisis del ciclo de vida del producto, el análisis de similitudes y diferencias es un punto interesante.

La etapa de introducción es aquella en donde se crean nuevos negocios, lo que implica nuevos productos, mercados y personas involucradas. Luego, la etapa de crecimiento se corresponde con la aceptación de un gran número de clientes del producto o servicios que la firma brinda. Si la empresa se encuentra en una situación económica y financiera estable, en donde el negocio es exitoso pero no crece, se está atravesando la etapa de maduración. Por último, la etapa de declinación se da cuando la organización pasa de

Universidad de San Andrés

tener crecimiento lento a negativo. Si esto continua, puede llevar a la empresa a la quiebra, con su posterior desaparición.

Siguiendo con la línea que estos autores plantean, entender el ciclo de vida de la organización y en qué etapa se encuentra la compañía es fundamental para los directivos y gerentes a la hora de desarrollar estrategias tanto de corto, como mediano y largo plazo.

A saber, las cuatro etapas que conforman este ciclo, presentan problemas y oportunidades específicas. Asimismo, hay estrategias a implementar que difieren en cada una, que no serán explicadas aquí ya que no hacen a este trabajo de investigación.

2.4.3 *Ciclo de vida de la familia*

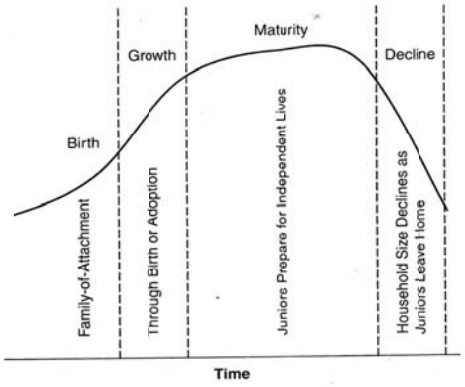
A continuación, se pasará a analizar el ciclo de vida de la familia, el cual constituye el foco de este trabajo. Para ello es importante, como primer punto, destacar que los autores hacen una distinción entre dos tipos de familia, la de "origen" y la de "unión". La primera, por su parte, corresponde a la familia en que se nace o se es adoptado, donde uno desarrolla su niñez y adolescencia. Luego, la familia de unión es aquella que uno conforma con otra persona, por decisión propia. En este tipo de familia se da la procreación y se incorporan nuevos integrantes a la familia para los cuales la misma será su familia de origen.

Hoy y Sharma, establecen un modelo de ciclo de vida con cuatro estadios. (Hoy, Sharma, 2010: 63). Los mismos son:

1. "*Birth of a family of attachment*"
2. "*Growth through birth or adoption*"
3. "*Maturity as juniors prepare for independent lives*"
4. "*Decline in household size as junior leave home*"

Universidad de San Andrés

<u>Gráfico N°4:</u> Comparación de Familia y Modelo de ciclo de vida estándar.



<u>Fuente:</u> Hoy F. y Sharma P. 2010. *Entrepreneurial Family Firms.* Estados Unidos: Prentice Hall. Página 64.

Siguiendo con la línea de Hoy y Sharma, la etapa de *"Birth of a family of attachment"*, corresponde al hecho de que dos personas se unan en matrimonio o convivan y que una de ellas o ambas estén orientadas a desarrollarse profesionalmente en el negocio familiar. En esta etapa se plantean tanto problemas como oportunidades. La unión en matrimonio puede traer aparejada ciertos factores de estrés a la hora de comprometerse sobre las reglas de la nueva unidad de familia. Por otro lado, esta primera etapa presenta oportunidades, tal es el caso de la combinación de recursos que se pueden dar a partir de la conjunción entre la pareja y las dos familias de origen, generando así un apoyo mutuo para emprender iniciativas empresariales. Además, la misma familia puede proporcionar capital humano para el negocio. En esta etapa, los autores establecen diversas estrategias como la apertura a nuevas experiencias e ideas, la posibilidad de observar y absorber las distintas maneras con las que la gente ve la vida; y la posibilidad de entender que esta es una etapa para las iniciativas emprendedoras, donde deben hacerse las cosas con energía, mediante la combinación de recursos.

Una vez atravesada esta etapa, Hoy y Sharma hacen referencia a la etapa número dos, *"Growth through birth or adoption"*, es decir, crecimiento de la familia tanto por nacimiento como por adopción. Aquí, las problemáticas que se presentan tienen que ver con demandas financieras y físicas más altas en relación a los recursos; y el establecimiento de nuevos roles y reglas de modo tal de poder suplir las necesidades de los niños que ingresan a la familia. Por otro lado, los autores señalan como oportunidades de esta etapa, la expansión del capital intelectual y de las redes sociales,

como así también, la posibilidad de aprender nuevas habilidades y crecer tanto a nivel social como intelectual y emocional. Siguiendo con este estadio del ciclo de vida, las estrategias que ellos destacan tienen que ver con aprender nuevas habilidades, compartir experiencias y comenzar a asignar responsabilidades a los más jóvenes.

Luego, los autores establecen una etapa más extensa, *"Maturity as juniors prepare for independent lives"*, que consiste en que los miembros de la generación siguiente comiencen a explorar sus identidades individuales, tanto en el trabajo como en su vida. Muchos de ellos comienzan a tener trabajos *"part-time"* o a viajar individualmente, entre otras cosas. En dicho estadio, los problemas que los autores plantean tienen que ver con la exposición de la generación menor a nuevas ideas y valores que hacen replantearse y cuestionarse las formas tradicionales en que las familias piensan y hacen las cosas. Además, las relaciones cambiantes entre padres e hijos van a requerir reajustes, lo que puede ser causa de estrés para los miembros de la familia. Por otro lado, las oportunidades que se presentan en este estadio, tienen que ver con la disponibilidad de mayor tiempo para que las parejas se dediquen a llevar a cabo incitativas empresariales y con la oportunidad de exponer a las nuevas generaciones al negocio y la vida de trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa familiar. Por otro lado, las estrategias a desarrollar en esta etapa del ciclo de vida, según Hoy y Sharma, implican utilizar las experiencias de la nueva generación para de esta manera repensar las formas en que la familia viene desarrollando las actividades, pudiendo así enriquecer el negocio familiar a partir de las nuevas ideas.

Para finalizar con las etapas que estos autores proponen, la última es la que se denomina *"Decline in household size as junior leave home"*, en donde los jóvenes se van de la casa para comenzar su vida independiente, quedando así, el "nido vacío". En referencia a los problemas, estos plantean la necesidad de replantear los roles en familia, luego de la partida de la nueva generación. Los padres deben enfrentar a los efectos emocionales que conlleva el abandono de hogar por parte de los hijos. Por otro lado, las oportunidades pueden darse en el hecho de las familias tienen más tiempo para encarar nuevas actividades; y las estrategias, en extender el espíritu emprendedor a los miembros de la próxima generación. Así también, expandir las experiencias a través de viajes o la creación de nuevas empresas con miembros de la familia o no.

2.4.4 *Ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa*

Existe otro modelo de desarrollo familiar que es usado para entender el modelo de negocios familiares. Las familias propietarias de empresas pueden analizarse a través de un ciclo de cuatro etapas: *"Young Business Family", "Entering the Business", "Working Together"* and *"Passing the Baton"* (Gersick *et ál* 1997).

La primer etapa, *"Young Family Business"*, es un período de actividad intensa, en donde se define una sociedad conyugal que pueda soportar el rol del propietario-gerente, definiendo también si van a tener o no hijos y como criar a los mismos. A su vez, se forma una nueva relación con los padres ya ancianos. Luego, cuando se entra en la etapa *"Entering the Business"*, las generaciones ya tienen quince años más que en la etapa anterior. Aquí, las familias deben nutrir y apoyar el movimiento de la generación más joven hacia una vida productiva como adultos (Gersick *et ál* 1997).

La tercera etapa, es denominada *"Working Together"*, en donde la generación de los padres está en los cincuenta y los hijos entre los veinte y treinta años de edad. Es una etapa en donde la familia está tratando de manejar relaciones complejas entre padres, hermanos, suegros, primos e hijos de edades que varían ampliamente. Asimismo, es una etapa en donde se testea si la capacidad del negocio familiar tiene el tamaño suficiente como para soportar a una familia en crecimiento. Esto se mide desde dos perspectivas: si los ingresos alcanzan para mantener el nivel de vida de la familia, y si hay posibilidad de carrera dentro de la compañía para aquellos miembros calificados de la familia.

Por último, *"Passing the Baton"* es la etapa en la que todos se encuentran preocupados por la transición del mando. La sucesión, por su parte, no es solo una materia de negocios si no que tiene mucha influencia en el círculo familiar. Es una etapa colmada de decisiones acerca del traspaso del poder, lo cual trae diversas reacciones por parte de los miembros de la familia (Gersick *et ál* 1997).

Universidad de San Andrés

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1 *Tipo de estudio*

El presente trabajo busca describir en qué medida las representaciones tradicionales de las curvas del ciclo de vida familiar se adecuan con la dinámica de las distintas familias propietarias de empresas. Para llevar adelante este trabajo se realizó un análisis ***descriptivo***, el cual se refiere a la recolección de datos sobre diversos conceptos que hacen al trabajo. Además, aquí se los explica, analiza, evalúa; y se hace un detalle de las características de cada uno ellos, lo cual requiere de gran investigación y conocimiento sobre la materia. Por su parte, esto se aplica para describir las diversas teorías que existen sobre el ciclo de vida en relación a las distintas áreas del *management,* como puede ser el ciclo de vida del producto, mercado, industria, entre otras. Asimismo, se hace un análisis descriptivo de la curva de ciclo de vida de las familias propietarias de empresas y se detalla la teoría que se ha desarrollado hasta ahora sobre la misma. Aquí, se describen los modelos teóricos sobre las curvas de ciclo de vida de familias propietarias de empresas, por los que luego se atraviesan los casos de estudio.

Entonces, a partir del análisis de casos de familias propietarias de empresas se describen aquellas características que no están representadas en las curvas clásicas del ciclo de vida de la familia. Esto tiene como propósito mostrar de qué manera dichas curvas se adecuan con la realidad de las familias. En este caso se tomaron como modelos de análisis, el ciclo de vida de la familia presentado por Hoy y Sharma y el que presentan Gersick y otros autores.

3.2 *Técnicas de Recolección de datos*

Para el desarrollo del presente trabajo se recolectaron datos tanto de fuente primaria como secundaria. Los datos de fuente primaria se refieren a aquellos que el investigador debe buscar y recolectar por sus medios para poder usarlos así en función de dicha investigación. Son de fuente primaria, entonces, los datos que surgieron de las encuestas y entrevistas realizadas a los distintos miembros de las familias que se tomaron como casos. Por otro lado, se utilizó como fuente secundaria, la documentación de la empresa y el sitio web de la misma en donde puede haber información útil acerca de la historia familiar.

Universidad de San Andrés

El trabajo a desarrollar, como se ha mencionado con anterioridad, consta del análisis de diversos casos de familias propietarias de empresas para poder así establecer las características distintivas que pueden tener las curvas del ciclo de vida de las familias al aplicar los modelos teóricos. Para lo cual fue necesario llevar adelante la etapa *exploratoria,* para la recolección de datos. Aquí se buscó definir el perfil de propiedad de cada empresa, como así como también, armar el árbol genealógico de la misma. Además, durante el análisis de los casos se atravesó cada familia por los dos modelos teóricos nombrados recientemente para así poder ver como estos se adecuaban a las realidades de las familias. En dicha etapa exploratoria se analizaron tres casos de familias propietarias de empresas para poder responder a la pregunta central del presente trabajo. De esta manera, se llevó adelante un análisis descriptivo de aquellas características que no están representadas en las curvas tradicionales del ciclo de vida de la familia, haciendo foco en las diferencias surgidas y en las causas de las mismas.

El análisis de estos casos se hizo en base a entrevistas que se realizaron a los miembros de las diversas familias. Para llevar adelante las mismas se diseño un protocolo de entrevistas que se encuentra en la parte de anexos del presente trabajo. [1]Además, se pidió a los entrevistados, información sobre la composición accionaria de la empresa junto con el árbol genealógico. De no tener este, el mismo fue armando en base a los datos recabados de las entrevistas.

Universidad de SanAndrés

[1] Ver anexo N°1

4. GUÍA DE LECTURA

A continuación el trabajo se centrará en analizar los diversos casos elegidos para llevar adelante la presente investigación. A partir de un trabajo de campo, se realizaron entrevistas a miembros de las familias propietarias de tres empresas. Estas son, Laboratorio de Análisis Clínicos y Medicina Nuclear Dr. M. Schere, Rosmino & Cía. S.A. y Casiba S.A.

A continuación, se encuentra el apartado N° 5 - Análisis de Casos, el cual es una sección destinada al análisis de los casos en particular, la historia de la empresa y la historia de la familia propietaria de dicho negocio. Para llevar adelante dicha sección se confecciono una tabla comparativa de los casos en base a la información recaba en las tres entrevistas.[2]

Sumado a ello, en la siguiente sección se analiza cada uno de los casos en relación a dos modelos distintos del ciclo de vida de la familia, descriptos con anterioridad en el marco teórico. El primero de los modelos es el del ciclo de vida de la familia según los autores Hoy y Sharma. En segundo lugar, se atraviesa cada caso por el modelo de ciclo de vida de la familia que presentan Gersick, Davis, McCollom y Lanserberg. A través de este análisis se busca demostrar la aplicación a la realidad de los diversos modelos y cuáles son las variantes que surgen de cada uno de ellos al verlos aplicarse en una familia propietaria de empresas. De esta forma se busca demostrarle al lector que las representaciones de la curva de ciclo de vida de la familia no se adecuan de igual manera en cada una de las distintas dinámicas familiares.

Universidad de San Andrés

[2] Ver Anexo N°8.

5. ANÁLISIS DE CASOS

5.1 ***LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS Y MEDICINA NUCLEAR DR. M. SCHERE***

En esta sección del trabajo destinada al análisis del caso Laboratorio de Análisis Clínicos y Medicina Nuclear Dr. M. Schere, se presenta la historia de la empresa y la composición familiar de la familia propietaria de la misma, basándose en la entrevista realizada a Federico Schere.[3] Además, se atraviesa el caso en cuestión por dos modelos teóricos del ciclo de vida de la familia. Por un lado, el modelo de Hoy y Sharma y por el otro el que plantean Gersick y otros autores en su libro "*Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business."*

5.1.1 *Historia de la empresa*

El Laboratorio de Análisis Clínicos y Medicina Nuclear Dr. M. Schere se fundó hace aproximadamente setenta años de la mano del Dr. Moisés Schere. El mismo no surgió como una empresa en sí, dedicada a los análisis de laboratorio, si no que fue la evolución del consultorio de su fundador, quien se dedicaba a la bioquímica. Con el correr de los años el Dr. Moisés Schere se fue expandiendo hasta que se instaló en un edificio de la calle Corrientes con su primer laboratorio. Años más tarde se mudan a un edificio propio que ellos mimos diseñan en la calle Juncal 1720, donde actualmente funciona el laboratorio.

Con el correr de los años, Daniel Schere, hijo de Moisés introduce con su entrada a la empresa familiar, la técnica de medicina nuclear. Daniel, por su parte, es médico pediatra y comenzó atendiendo pacientes en un consultorio para después especializarse dicha técnica. Actualmente, es Daniel, la segunda generación, quién se encuentra al mando de la compañía, junto con su hermana Lucía Schere. Daniel, por su parte, es el director médico y Lucila no tiene un cargo específico pero está orientada al área de Recursos Humanos. Ellos dos, junto con la mujer de Daniel, María Elena, su hijo Federico y dieciocho empleados, son los que hoy conforman el grupo de trabajo de Laboratorio Schere.

[3] Ver Anexo N° 2.

5.1.2 *Composición familiar*

La familia propietaria de Laboratorios Schere se da inicio con la unión en matrimonio de Moisés Schere y Susana Brener, quienes años más tarde tuvieron dos hijos. En 1942 nació Daniel Bernardo Schere quien se dedicó a la medicina pediátrica. En 1945 nació Lucila Schere quien se dedicó a la sociología.

Con el correr del tiempo, Daniel y Lucila comienzan a formar sus familias de "unión". Daniel, por su parte, se casó con María Elena Madrid Páez (asistente social) con quién tuvo tres hijos y aún continua en pareja. Su primera hija, Mariana Schere, nació en 1971 y estudió profesorado de inglés pero actualmente se encuentra trabajando en investigación clínica. La misma está separada de su marido Fernando, y vive con sus tres hijos (Camila, Sofía y Luka). En 1974, el matrimonio en cuestión tuvo su segundo hijo, Daniel Ignacio Schere quien estudió medicina, especializándose en neurología. Hoy en día, se encuentra viviendo en los Estados Unidos junto con su mujer Julieta, y sus dos hijos, Joaquín e Iván.

Años más tarde, Daniel y María Elena tuvieron su tercer hijo en el año 1977, Federico Schere. El mismo estudió sociología y está en pareja con Bárbara con quien tuvo a su hija Emilia en 2013. Federico, durante su carrera profesional, ha trabajado en distintas empresas hasta que en enero de 2014 decidió entrar a trabajar a la empresa familiar que se está analizando en este trabajo. Actualmente es el único miembro de la tercera generación que se encuentra trabajando en el Laboratorio.

Por otro lado, Lucila Schere, miembro de la segunda generación y propietaria de la empresa familiar, se casó con Alberto Cohen, médico, quien murió ya hace veinte años. Durante su matrimonio, tuvieron dos hijos. En 1968 tuvieron a Andrea Alejandra Cohen quien estudió nutrición y hoy tiene un consultorio en el edificio del laboratorio pero no tiene relación con la empresa familiar. Andrea está casada con Guillermo y tiene dos hijos, Máximo y Mateo. Años más tarde, en 1972, Lucila y Alberto tuvieron a su segundo hijo, Alejandro Martín Cohen, bioquímico que residen junto con su mujer Pía y sus dos hijos (Agustina y Luciana) en Canadá. [4]

[4] Para un mayor detalle de la composición familiar se recomienda ver árbol genealógico adjunto en la sección de anexos. (Anexo 3 – Página 78)

Como se puede observar, la mayoría de la tercera generación ha estudiado carreras relacionadas con la medicina y la salud. Sin embargo, ninguno de esta generación ha decidido, por ahora, trabajar en el laboratorio, salvo Federico que comenzó hace cinco meses.

5.1.3 *Análisis del caso a partir del Modelo de Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma*

En esta sección se presenta el análisis del caso del Laboratorio Schere a través del modelo de ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma representado en el Gráfico N°4 de la página 17, dentro de la sección del marco conceptual. En este caso se verá la perspectiva de dicho ciclo de vida desde el individuo que hoy se encuentra al frente de la compañía, Daniel Bernardo Schere (segunda generación).

El primer estadio, *"Birth of a Family of attachment"* es aquel que comprende la unión en matrimonio de dos personas, donde una está orientada a desarrollarse profesionalmente en la empresa. Aplicando esto al caso, esta sería la etapa donde Daniel y María Elena deciden formar su familia de "unión" en los años setenta. Años más tarde, Daniel decide ingresar al negocio familiar aportando su especialidad, medicina nuclear. Con el corre de los años, Daniel y María Elena comienzan a atravesar la etapa *"Growth through birth or adoption"*. La misma es aquella en la que tienen a sus tres hijos, en 1971 nace Mariana, en 1974 nace Daniel y en 1977 tienen a Federico. Por lo tanto, esta etapa implica un desafío para la familia ya que hay problemáticas de índole financiera producto de la extensión de la familia. Es una etapa donde ellos deben ver si el negocio familiar alcanza para mantener a los nuevos integrantes. Igualmente, los autores del modelo señalan como oportunidad la expansión del capital.

Luego, cuando los hijos crecen y se convierten en jóvenes la familia comienza a atravesar la etapa *"Maturity as juniors prepare for independent lives"*. Aquí en relación al caso en cuestión parecería que cada uno de los hijos de Daniel decidió explorar sus identidades individuales sin meterse en el negocio familiar. Al entrevistar a Federico Schere, el comentó que su padre nunca fomentó el interés de sus hijos por el laboratorio. De hecho, cuando ellos eran jóvenes no hablaban del negocio en las reuniones familiares ni tampoco Daniel llevaba a sus hijos a visitar las instalaciones de la empresa. Parecería que por la especialidad del negocio y la dinámica familiar no se ha

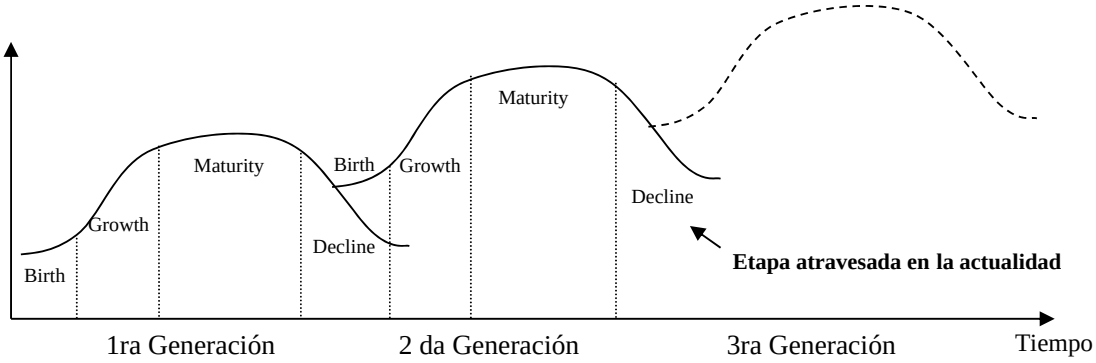
involucrado a los hijos con la empresa. Esto, a la larga, produjo la situación que se vive actualmente, Daniel ya con setenta y dos años no tiene definido quién será su sucesor entre los miembros de la familia. Si uno analiza esto, ve que recién Federico fue el único de la tercera generación en ingresar al laboratorio en enero de 2014, a sus treinta y seis años. Esto podría resultar en que peligre la continuidad del negocio familiar.

Por último, la cuarta etapa que atraviesa la familia es "*Decline in household size as juniors leave home"*, en donde los hijos dejan el hogar familiar. En el caso de los hijos de Daniel, todos han dejado el hogar de sus padres para formar su propia familia. Federico, el más chico de los hermanos, ha dejado la casa de sus padres hace siete años cuando el mismo tenía 29 años. Al hablar con Federico, este ha destacado que la relación padres – hijos ha cambiado positivamente después de que se independizaron, lo que le permite a él poder trabajar con sus padres.

En síntesis, este modelo analizado nos muestra una evolución lineal del ciclo de vida lo cual no se adecua con la realidad de la familia. Asimismo, en dicha representación se deja afuera el ciclo de vida de Lucila Schere y su familia de "unión". Además, se puede observar que el ciclo de vida de la familia según el modelo que se analiza aquí, se está repitiendo por segunda vez ya que en su momento se dio el ciclo de vida de Moisés Schere, donde tuvo a Daniel y Lucila. Entonces, la curva del ciclo de vida según el modelo Hoy y Sharma, no debería ser una representación lineal como presentan los autores, sino una unión de curvas en donde ante la madurez o declinación de la primera generación de la familia comienza a surgir el nacimiento de otra familia de unión. A continuación se podrá observar gráficamente, la forma en que el modelo presentado por los autores se aplica en la realidad de la familia Schere.

Universidad de San Andrés

<u>Gráfico N°5:</u> Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma, aplicado al caso Familia Schere.



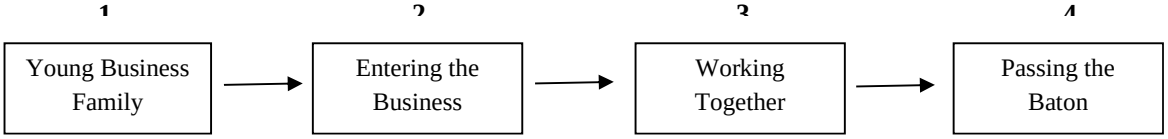
<u>Referencias</u>: la línea punteada muestra aquello que aún no ha ocurrido, pero ayuda a entender la dinámica del ciclo.

<u>Fuente:</u> Elaboración propia.

5.1.4 *Análisis del ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa según el modelo de Gersick y otros.*

El modelo de estos autores, previamente descripto en el marco teórico, se enfoca en analizar el ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa. En el Gráfico N°6 que se encuentra a continuación se puede observar dicho modelo.

<u>Gráfico N°6:</u> Ciclo de vida de la familia según la participación en la empresa.



<u>Fuente:</u> Gersick, Kelin .E, Davis, John A., McCollom Hampton, Marion. y Lansberg, Ivan. 1997. *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business.* Boston Mass: Harvard Business School Press. Página 20

Como primera medida, la etapa *"Young Business Family"*, es aquella en donde se define la sociedad conyugal y la pareja decide si tener hijos o no. Además, aquí uno de los miembros de la sociedad conyugal decide soportar el rol de propietario gerente. En el caso analizado, esta es una etapa que se da en los inicios de la empresa con la unión en matrimonio de Moisés y Susana (primera generación).

Retomando el foco de análisis, Daniel Schere, quién hoy está al mando de la empresa, se puede decir que su familia está atravesando la tercera etapa del ciclo, *"Working Together"* ya que Federico decidió en el año 2014 ingresar a trabajar con sus padres en el laboratorio. Igualmente, antes de llegar a la tercer etapa, la familia de Daniel, ha atravesado la etapa dos del ciclo que es *"Entering the business"*, cuando la familia debió nutrir y apoyar el movimiento de una generación joven hacia una vida productiva como adultos.

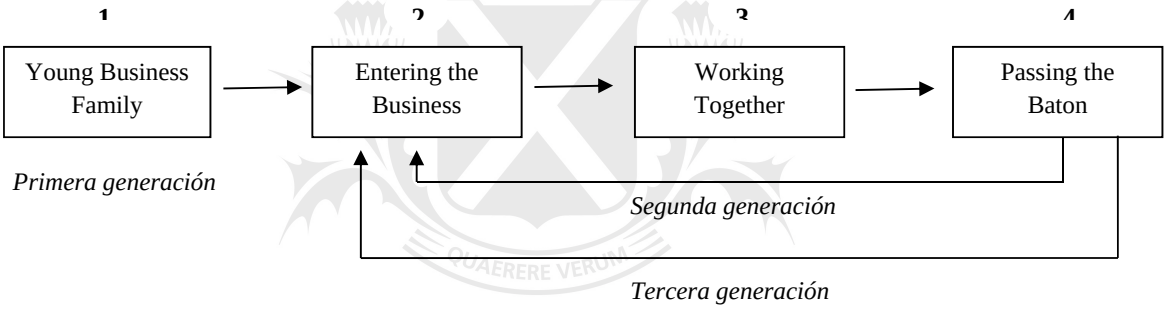
Luego, se puede decir que la familia de Daniel, estaría por ingresar en pocos años a la etapa *"Passing the Baton"*, la que consiste en la sucesión de mando dentro de la familia empresaria. Se desliza esta idea ya que al entrevistar a Federico, el mismo ha dicho que su padre ya con 72 años, está buscando la manera de comenzar a delegar responsabilidades. Como se puede concluir, a partir del trabajo de campo, está cuarta etapa presenta para la familia Schere un punto crítico ya que en la actualidad aún no se encuentra a la vista un claro sucesor. De no encontrarse una solución en el corto plazo, esto podría concluir en la declinación del negocio o en la venta del mismo, lo que generaría que se termine el ciclo de vida de la familia propietaria de empresa.

Lo que se debe destacar a partir del análisis de este modelo aplicado al caso Schere, es que el modelo lineal que presentan los autores de cuatro estadios, se cumple en la primera generación pero no así en las generaciones siguientes. Como muestra el grafico número siete, el ciclo de vida de la familia propietaria de empresa en su primera generación atraviesa las cuatro etapas. La primera etapa, la cual se describió con anterioridad, se da cuando Moisés y Susana forman su familia de unión y se comienza a gestar el negocio familiar. Luego, en la segunda etapa *"Entering the business"*, Moisés y Susana apoyan a sus hijos, Daniel y Lucila, para que puedan desarrollar su camino hacia una vida productiva como adultos. Lucila, por su parte, decide en su juventud seguir su camino lejos del laboratorio ya que estudia sociología. En cambio, Daniel decide estudiar medicina, especializándose en pediatría. Con el correr del tiempo, comienzan a travesar la tercera etapa *"Working Together"* en donde Daniel ya entra a trabajar en el laboratorio de su padre, aportando su especialidad que es la medicina nuclear.

Posteriormente, ante la muerte de Moisés, se atraviesa la tercer etapa que es *"Passing the Baton"*, en donde Daniel queda al frente del laboratorio. Es a partir de esta etapa que

la segunda generación queda al mando de la empresa familiar, lo que parecería indicar que el ciclo de vida de la familia tiene una renovación y vuelve a la etapa número dos del ciclo. Aquí se da inicio al análisis del ciclo de vida de la familia de "unión" de Daniel, ya descripto en párrafos anteriores. Entonces, con esto se quiere mostrar que el ciclo de vida que presentan estos autores de forma lineal, en la realidad presenta variantes, como la repetición de ciclos. Asimismo, la repetición del ciclo, como en este caso, no es sinónimo de repetición lineal de las cuatro etapas. A continuación se muestra gráficamente como el modelo en cuestión se aplica a la realidad de la familia Schere.

<u>Gráfico N°7:</u> Aplicación a la realidad del ciclo de vida de la familia según la participación en la empresa.



<u>Fuente:</u> Elaboración propia.

5.1.5 *Conclusiones del caso*

A partir del trabajo de campo realizado se puede observar que si se aplican los modelos teóricos a la familia Schere, ninguno parecería adecuarse a la realidad. En el caso del primer modelo de Hoy y Sharma, el mismo es una foto de determinado momento de la realidad, por lo cual parecería no mostrar la continuidad de ciclo. Como se puede observar en el grafico N°5, el modelo aplicado a la familia Schere debería ser una unión de curvas del ciclo de vida de la familia a partir de que cada generación relacionada al negocio familiar, crea su familia de "unión".

Por otro lado, en el segundo modelo se puede pensar que el mismo también describe un momento específico del ciclo de vida de la familia, pero se queda corto a la hora de atravesar generaciones. Es por eso, que si se lo adecua a la familia Schere, el ciclo parecería repetirse tres veces pero no se repiten así, las cuatro etapas en cada repetición

de ciclo. Como bien muestra el Grafico N°7, al atravesar la segunda y tercera generación, el ciclo de vida de la familia en relación a la participación en la empresa, comienza en la segunda etapa del modelo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5.2 ***ROSMINO & CÍA S.A.***

En esta sección del trabajo destinada al análisis del caso Rosmino y Cía. S.A. se presenta la historia de la empresa y la composición familiar de la familia propietaria de la misma, basándose en la entrevista realizada a Sofía Rosmino (segunda generación).[5] Además, se atraviesa el caso en cuestión por dos modelos teóricos del ciclo de vida de la familia. Por un lado, el modelo de Hoy y Sharma y por el otro el que plantean Gersick y otros autores en su libro "*Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business."*

5.2.1 *Historia de la empresa*

Rosmino y Cía S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de soda en sifones y botellones de agua retornables bajo las normas de elaboración IVESS (Instituto Verificador de Soda en Sifones). La misma fue fundada en 1946 por Armando y Clemente Rosmino, junto con un socio minoritario pero luego quedó como único propietario Armando Rosmino. La empresa comenzó siendo un almacén y con el correr de los años ingresaron en el negocio de la soda. En un principio, se salía con un carruaje a repartir los sifones por una zona muy reducida de Villa Ballester hasta que año tras año la compañía fue creciendo. Actualmente, la empresa tiene su planta de producción y distribución en Villa Ballester, Provincia de Buenos Aires, y cuenta con 220 empleados.

Armando Rosmino, fallece muy joven por lo que sus hijos deben hacerse cargo de la compañía. Fabián Rosmino, con tan solo veinte años, se convierte en el Presidente y su hermana Adriana en Vicepresidente. Por entonces, advierten que el negocio de la soda no era lo suficientemente rentable por lo que deciden comenzar a vender botellones de agua. El negocio continúo creciendo hasta que en los años 2000, ante la crisis que vivió la Argentina, las ventas se estancaron. A raíz de esto, Fabián y Adriana vieron como una oportunidad vender parte del paquete accionario a un grupo de empresarios. Esto trajo complicaciones en el directorio ya que la familia no compartía las mismas ideas que dichos accionistas, sin embargo el negocio pudo atravesar la crisis y crecer. Finalmente, gracias al crecimiento de la compañía, la familia Rosmino con Fabián y Adriana a la cabeza pudo comprar nuevamente las acciones que habían vendido y así todo el capital volvió a manos familiares.

[5] Ver Anexo N° 4.

En la actualidad, Rosmino y Cía. continúa en manos de la segunda generación con Fabián Rosmino como Presidente de la empresa y Adriana Rosmino, como Vice Presidente. Asimismo, en los últimos años se ha incorporado la tercera generación de la mano de Agustín Picabea, hijo de Adriana Rosmino.

5.2.2 *Composición familiar*

La familia propietaria de la firma Rosmino y Cía. S.A., se da inicio con la unión en matrimonio de Armando Rosmino y Delia. Tras dicha unión, el matrimonio tuvo tres hijos, Mirtha, Adriana y Fabián.

Con el correr del tiempo, cada uno de los tres hijos de este matrimonio comenzó a desarrollar su propia familia de unión. Por su parte, Mirtha se casó con Joaquín, un empresario dedicado a la exportación de vinos, con quien tuvo tres hijos. Julieta (40) es la mayor y se dedica a la decoración, Nicolás (35) es empresario y se dedica a la exportación de vinos y Joaquín (32) está inmerso en el negocio de la administración hotelera. Aproximadamente, hace veinticinco años, Mirtha se fue a vivir junto con sus hijos a Estados Unidos y más tarde se separó de su marido. Actualmente, se encuentra en pareja con un norteamericano. Si bien Mirtha en un principio heredó parte de la empresa que su padre había fundado, ella decidió abrirse del negocio familiar y venderles su parte accionaria a sus dos hermanos, Adriana y Fabián. Es por esto que hoy en día ella y sus descendientes no tienen participación en el negocio familiar.

Por otro lado, Adriana, quién estudió arquitectura y solo ejerció en su juventud, también formo su propia familia de unión al casarse con Héctor Picabea, de quién se divorció años más tarde. Este matrimonio tuvo dos hijos: Victoria (27) que estudió Comunicación y actualmente trabaja en Warner y Agustín (24) que es el único de la tercera generación que trabaja en Rosmino y Cía. S.A. Dentro de la empresa, Agustín está inmerso en temas de logística aunque la idea de su tío Fabián es que se vaya metiendo con diversos temas de la compañía para poder ser llegar a ser su “mano derecha”. Adriana, por su parte, es la Vicepresidente de la compañía pero se dedica a llevar adelante tareas contables y no se introduce tanto en temas de dirección o estrategia.

Por último, el tercer hijo de Armando y Delia, Fabián formó su primera familia de unión en 1987 con Elsa, Traductora de Inglés. Con ella, Fabián tuvo dos hijas: Carla (25) y

Universidad de San Andrés

Sofía (24). La primera de ellas se encuentra estudiando dirección de Cine y la segunda ya ha finalizado los estudios de la carrera de Administración de Empresas y se encuentra trabajando en una multinacional. A los tres años de su hija menor, Sofía, Fabián se separa de Elsa y forma, pocos años después, una nueva familia de unión con Silvia, contadora, con la cual tuvo tres hijos varones: Francisco (13), Felipe (8) y Mateo (5). [6]

5.2.3 *Análisis del caso a partir del Modelo de Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma*

En esta sección se presenta el análisis del caso de la empresa Rosmino y Cía. SA a través del modelo de ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma representado en el Gráfico N°4 de la página 17, presente en el marco conceptual, y utilizado ya en el análisis del caso anterior. En este caso se verá la perspectiva de dicho ciclo de vida desde el individuo que hoy se encuentra al frente de la compañía, Fabián Rosmino (segunda generación).

El primer estadio que comprende la unión en matrimonio de dos personas, en donde una está orientada a dedicarse al negocio familiar es la que los autores denominan *"Birth of a Family of attachment"*. En el caso en cuestión, si se analiza desde la perspectiva de Fabián Rosmino, el ha creado dos familias de unión por lo que atraviesa este ciclo dos veces. En un primer momento, Fabián forma su familia de unión con Elsa. Con ella comienza a atravesar la segunda etapa, *"Growth through birth or adoption"*, en donde tienen a sus dos hijas, Carla y Sofía, pero se separan a los tres años de nacida la menor por lo que el ciclo parecería no tener continuidad.

Luego de unos años, Fabián vuelve a formar una familia de unión con Silvia y atraviesa nuevamente la etapa *"Birth of a Family of attachment"*, esta fue una etapa que duro varios años en la vida de ellos ya que decidieron esperar para tener sus hijos. Entonces, años más tarde pasaron a la etapa *"Growth through birth or adoption"*, en donde tiene a sus tres hijos varones: Francisco (13), Felipe (8) y Mateo (5). Hoy en día Fabián y Silvia se encuentran atravesando la segunda etapa para dentro de poco transitar la tercer etapa del ciclo, *"Maturity as juniors prepare for independent lives"*, en donde los miembros

[6] Para un mayor detalle de la composición familiar se recomienda ver el árbol genealógico adjunto en la sección de anexos. (Anexo 5 – Página 90)

de la generación siguiente comienzan a explorar las identidades individuales. Posteriormente, parecería que cuando los niños crezcan, sean jóvenes y estudien pasarían a la última etapa del ciclo, *"Decline in household size as juniors leave home"*.

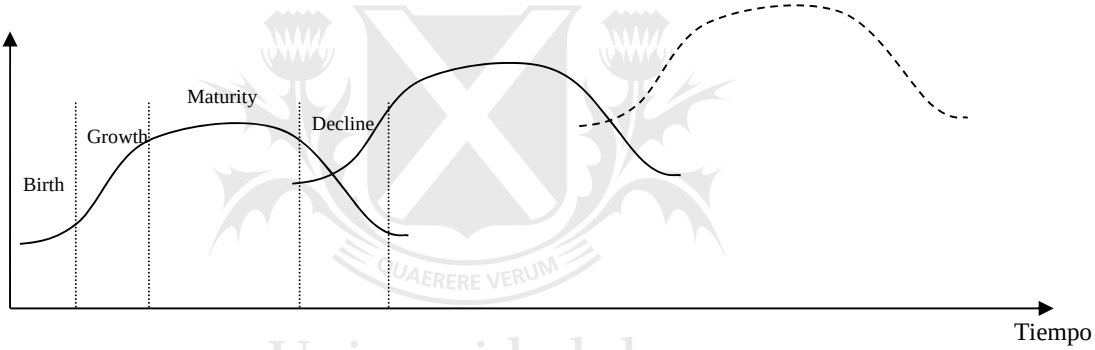
Como se puede observar en este caso, Fabián atraviesa el ciclo que presentan estos autores dos veces, con una superposición de los mismos. Si observamos el primer ciclo en donde tiene a sus dos hijas mayores, las mismas ya han atravesado las cuatro etapas mencionadas con anterioridad ya que se encuentran viviendo solas y desarrollando su carrera profesional con vistas a formar sus propias familias de unión. En el gráfico N° 9 se puede ver la combinación de ambos ciclos, detallando en qué etapa del primer ciclo, en este caso *"Growth through birth or adoption"*, se inicia lo que parecería ser el segundo ciclo. Además, se representa en línea punteada como sería la continuidad de la familia que se formó con el primer matrimonio de Fabián, mostrando así como sería la evolución de sus hijas dentro de dicho ciclo.

Asimismo, hay que destacar que el ciclo de vida de la familia presentado por Hoy y Sharma no es lo suficientemente profundo como para poder demostrar la realidad de la familia. Parecería ser que le modelo es una foto de un determinado momento de la realidad pero que al atravesar generaciones este se queda corto. Esta conclusión surge a partir del análisis de campo en donde se ve que la familia Rosmino, en su totalidad, atravesó varias veces este ciclo. Por su parte, habría que tener en cuenta que el ciclo de la primera generación se dio cuando Armando, fundador de la empresa en cuestión, y Delia formaron su familia de unión. Ellos se casaron y tuvieron a sus tres hijos, pero en la tercera etapa del ciclo, Armando murió. A pesar, de que el ciclo de vida de la familia continúo su curso, las últimas etapas se atravesaron con mayor rapidez ya que los hijos, sobre todo Fabián, con tan solo veinte años debió hacerse cargo de la empresa familiar. Es por ello que se puede decir que la etapa *"Maturity as juniors prepare for independent lives"*, no se dio en el tiempo que debería ya que los jóvenes no tuvieron el tiempo suficiente para explorar sus identidades individuales, ni tuvieron la posibilidad de tener trabajos *part-time*, estudiar o viajar. Esto ocurrió, sobre todo, en el caso de Fabián, el más chico de los tres hermanos, quien según palabras de su hija Sofía, fue él que se puso la familia y la empresa al hombro.

Aparte de estas diferencias que se marcan entre el modelo y la realidad, hay que tener en cuenta que el modelo teórico tampoco da la posibilidad de representar el ciclo de

vida de la familia de unión de las otras hermanas de Fabián, Adriana y Mirtha. En síntesis, la curva del ciclo de vida según el modelo Hoy y Sharma, no debería ser una representación lineal si no una unión de curvas en donde ante la madurez o declinación de la primera generación de la familia comienza a surgir el nacimiento de otra familia de unión. Asimismo, también deberían poder representarse, en simultáneo, los ciclos que atraviesan ambas familias de unión de Fabián. A continuación se podrá observar gráficamente, la forma en que el modelo presentado por los autores se aplica en la realidad de la familia Rosmino, a partir del trabajo de campo realizado.

<u>Gráfico N°8:</u> Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma, aplicado al caso Familia Rosmino.

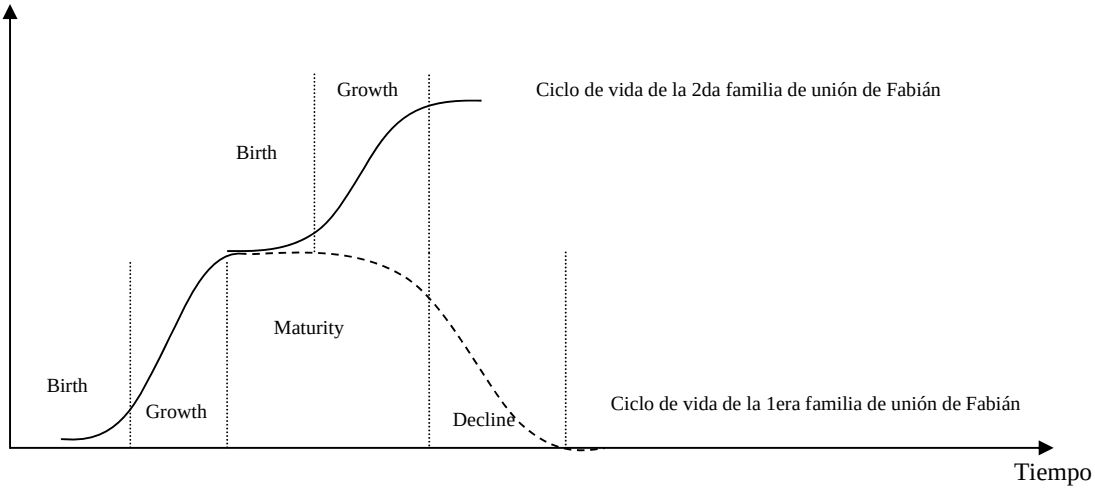


<u>Referencias</u>: la línea punteada muestra aquello que aún no ha ocurrido, pero ayuda a entender la dinámica del ciclo.

<u>Fuente:</u> Elaboración propia.

Universidad de San Andrés

<u>Gráfico N°9:</u> Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma, aplicado al individuo Fabián Rosmino.



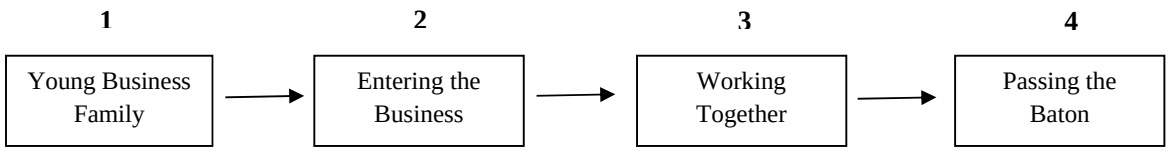
<u>Referencias</u>: La línea punteada de la curva representa lo que sería la continuidad del ciclo de vida de la familia.

<u>Fuente:</u> Elaboración propia.

5.2.4 *Análisis del ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa, según el modelo de Gersick y otros.*

A continuación se presenta un análisis del ciclo de vida de la familia Rosmino desde la perspectiva que presentan Gersick y otros autores, la cual se enfoca en analizar el ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa. En el Gráfico N° 10 que se encuentra a continuación se puede observar dicho modelo.

<u>Gráfico N° 10:</u> Ciclo de vida de la familia según la participación en la empresa.

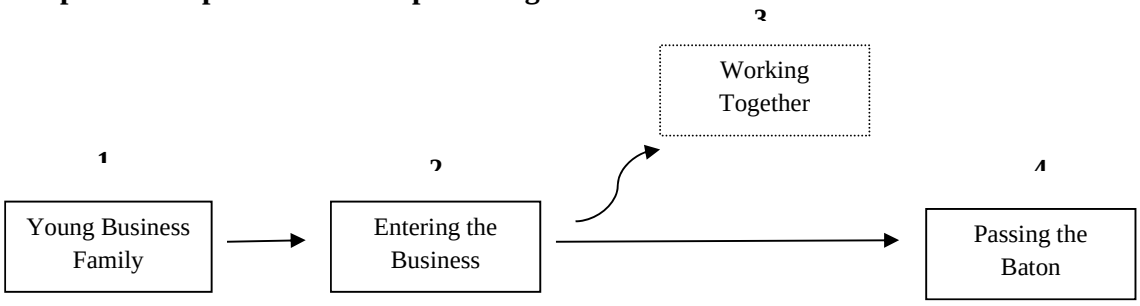


<u>Fuente:</u> Gersick, Kelin .E, Davis, John A., McCollom Hampton, Marion. y Lansberg, Ivan. 1997. *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business.* Boston Mass: Harvard Business School Press. Página 20

La primera etapa del modelo denominada *"Young Business Family"*, es aquella en donde se define la sociedad conyugal y uno de los dos decide formar un negocio familiar. Además, la pareja decide si tener hijos o no. En el caso de familia Rosmino, el inicio del ciclo se da con la unión en matrimonio de Armando y Delia (primera generación). Luego, pasan a atravesar la segunda etapa del ciclo *"Entering the Business"*, en donde Armando apoya a sus hijos para que los mismos se desarrollen hacia su vida productiva como adultos. Aquí, es donde Fabián (segunda generación) empieza a trabajar en la empresa de su padre como cadete y se comienza a transitar la tercera etapa, *"Working Together"*, en donde los hijos están entre los veinte y treinta años y los padres en los cincuenta.

Lamentablemente, cuando Fabián tenía solo veinte años su padre fallece por lo que él debe hacerse cargo de la empresa. Entonces, analizando esto con el modelo en cuestión, parecería que la tercera etapa del ciclo no llega a dar inicio y por dichas circunstancias se pasa abruptamente a la cuarta etapa, *"Passing the Baton"*. Esto se puede ver representado en el gráfico N° 11 de la presente página. Igualmente, tampoco se da esta última etapa tal como la plantean los autores del modelo, ya que no se da una sucesión planeada ni la familia elabora todo el proceso de transición de mando. Entonces, se puede observar que el modelo de ciclo de vida que plantea los autores no se aplica a la realidad de esta familia. A continuación, se puede observar en el gráfico, lo que ocurre al analizar la primera generación de la familia Rosmino en relación al modelo de ciclo de vida.

<u>Gráfico N°11:</u> Ciclo de vida de la familia Rosmino, según la participación en la empresa. Perspectiva desde la primera generación.



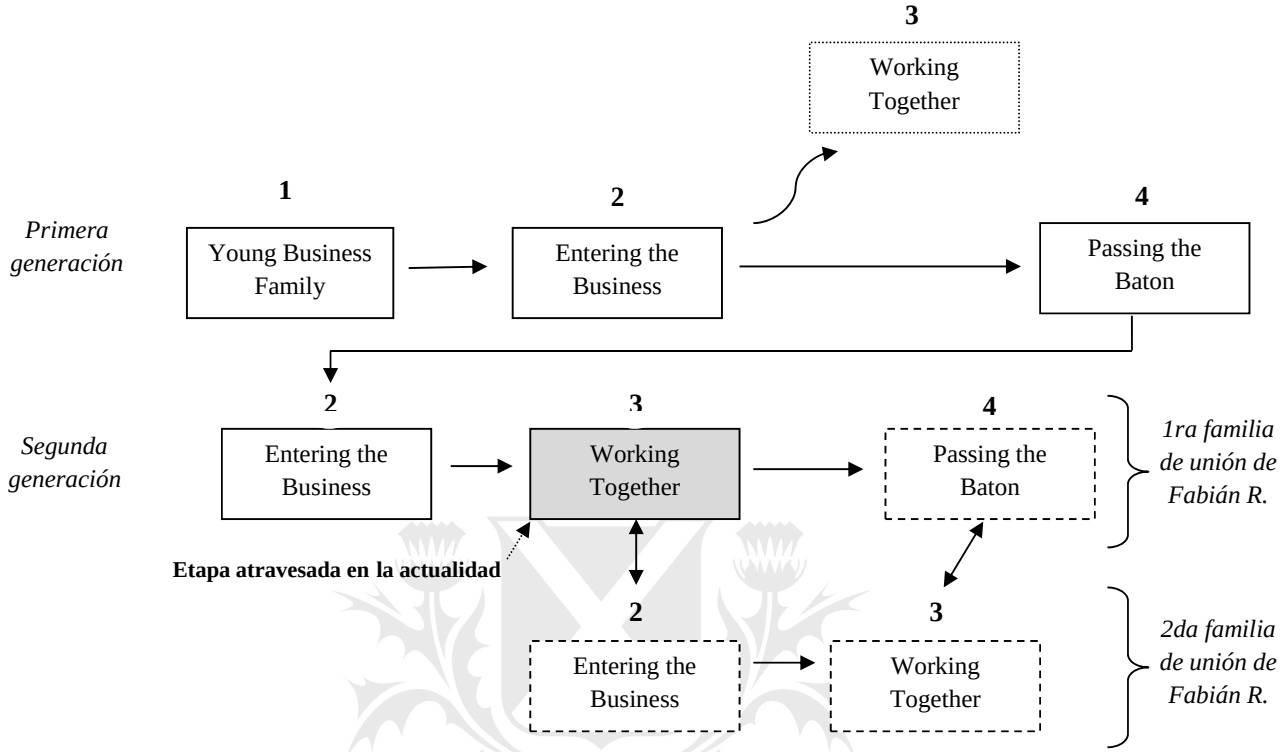
<u>Fuente:</u> Elaboración propia.

Retomando el foco de análisis de este trabajo que tiene que ver con quien hoy en día se encuentra el mando de la empresa, Fabián Rosmino (segunda generación), parecería ser que el ciclo está atravesando la tercera etapa, *"Working Together*. Esto se debe a que Agustín Picabea, sobrino de Fabián está trabajando en la empresa familiar. Asimismo, antes de atravesar la etapa en la que se encuentran ahora, ya debieron pasar por la etapa *"Entering the Business"*, en donde apoyó a sus hijas mayores para que estudien lo que ellas deseaban, cine por un lado y administración por el otro. De esta manera se busca que la generación siguiente, con el apoyo de sus padres, exploren sus identidades individuales para luego pasar a la adultez. En cuanto a la última etapa del ciclo, todavía no ha sido atravesada por la segunda generación ya que Fabián aún se encuentra lejos de retirase debido a su corta edad. Es por ello que aún no se puede incluir dicha etapa.

Como se puede observar, el ciclo de vida aplicado a Fabián Rosmino, no cumple con el modelo presentado por los autores ya que comienza en la segunda etapa y aún solo está atravesando la tercera etapa. Además, hay que tener en cuenta que es probable que este ciclo se repita dos veces para el propio Fabián, ya que tiene tres hijos pequeños aun en edad escolar. Es probable entonces que Fabián y su familia deban atravesar nuevamente la etapa *"Entering the Business"* y *"Working Together"* cuando sus hijos varones crezcan. Igualmente, esto se dará en simultáneo con el ciclo actual, ya que probablemente con sus hijas mayores, esté pasando por otra etapa. Esto se puede ver representado en el gráfico N°12 que se encuentra a continuación, en donde la línea punteada de los recuadros, en la parte de la segunda generación, representan una proyección a futuro. Los mismos se incluyen en el gráfico ya que sirven para entender la dinámica del ciclo.

Universidad de San Andrés

<u>Gráfico N°12:</u> Ciclo de vida de la familia según la participación en la empresa, aplicado a la realidad de la familia Rosmino.



<u>Referencias:</u> la línea punteada representa aquello que todavía no ocurrió, pero que su representación sirve para entender la dinámica del ciclo.

<u>Fuente:</u> Elaboración propia.

5.2.5 *Conclusiones del caso*

Para concluir, se puede decir que a través del trabajo de campo realizado parecería que ninguno de los dos modelos teóricos aplica a la realidad del caso familia Rosmino. En el caso del primer modelo, Hoy y Sharma, el mismo es una foto de un determinado momento y no muestra la unión de curvas entre generaciones. Asimismo, el modelo tampoco deja la posibilidad de graficar aquellos casos en lo que el individuo analizado forma más de una familia de unión en su vida.

Por otro lado, al análisis de ciclo de vida que hace el segundo modelo presentado por Gersick y otros autores también le faltaría poder mostrar de qué manera se da el ciclo al atravesar generaciones. En el caso en cuestión, como se puede observar en el Gráfico N° 12, en la primera generación se da un pasaje de etapas en una forma alternativa al

modelo. Esto se debe a que con la pronta muerte de Armando, la tercer etapa parecería que se pasa rápidamente para llegar a la última etapa *"Passing the Baton"*, ya que Fabián asume la dirección de la empresa. Asimismo, tras analizar el caso surge como conclusión que en la segunda generación se vuelve a comenzar de la etapa dos pero también debe tenerse en cuenta que el ciclo se repite dos veces. Esta repetición se dan en simultaneo pero con disparidad entre la ocurrencia de las etapas ya que Fabián forma dos familias y al tener hijos de edades distintas se atraviesan las etapas en diferentes momentos, según las necesidades de las dos generaciones de hijos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5.3 ***CASIBA S.A***

La presente sección está destinada al análisis del caso Casiba S.A., en donde se presenta la historia de la empresa y la composición familiar de la familia propietaria de la misma, basándose en la entrevista realizada a Julia Della Corte.[7] Asimismo, el caso será analizado a partir de dos modelos teóricos del ciclo de vida de la familia. Por un lado, el modelo de Hoy y Sharma y por el otro el que plantean Gersick y otros autores en su libro *"Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business."*

5.3.1 *Historia de la empresa*

Casiba S.A. fue fundada en 1952 en la ciudad de Caseros por Alberto Catuogno, y dos amigos. Su nombre se formó a partir de las primeras letras de los apellidos de los tres socios, Catuogno, Siganevich y Basquez. Esta empresa se dedica a brindar soluciones a problemas de filtrado por lo que sus unidades de negocio son: filtros para aire, accesorios para montaje de instalaciones, unidades de ventilación y tratamiento de aire, flujo laminar y áreas limpias y control de humos y polvos.

A los pocos años de fundada la compañía, en 1955, Alberto compra a sus socios la parte de la empresa, y Casiba pasa de ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada a una Sociedad Anónima, con Alberto Catuogno como único líder de la compañía. En 1956, la planta de Casiba S.A. sufre un incendio y dado que Alberto no poseía los recursos para reparar los daños, un familiar y amigo cercano, Antonio Calabro, se ofrece a ayudarlo económicamente. Gracias a esta ayuda, Casiba S.A. continúa creciendo y años más tarde Alberto le ofrece a Antonio una participación accionaria a modo de agradecimiento. A partir de entonces, Antonio comienza a ser socio de Alberto y ocupa el cargo de vice-presidente de la compañía.

Posteriormente, en 1982, Alberto enferma y muere ocho meses después, dejando a cargo de la empresa al marido de su hija, Humberto Della Corte. Años más tarde, ante la complejidad de los productos de la empresa, se decide realizar una división, creando la empresa Basica S.A., la cual se haría cargo de la división metalúrgica. Mientras que Casiba S.A. se quedaría con la división de filtros.

[7] Ver Anexo N° 6.

5.3.2 *Composición familiar*

La familia propietaria de Casiba S.A. se da inicio con la unión en matrimonio de Alberto Catuogno, fundador de Casiba, e Hilda Schuller. A partir de dicha unión, el matrimonio tiene dos hijas, Graciela y Nora. Se recomienda al lector seguir dicho análisis con el árbol genealógico adjunto en la sección de anexos.

Con el transcurso de los años, cada una de las hijas, desarrolla su vida y forman sus propias familias de unión. Por su parte, Graciela quien se dedicó a la meteorología, se casa con Humberto Della Corte en 1982 con quien tiene tres hijas. Por un lado, Carolina (30) quién estudió Administración de Empresas y actualmente se encuentra trabajando en una empresa propia que fundó junto con su padre. Dicha empresa, Iturno, es una plataforma virtual que le permite al paciente sacar turnos por Internet para diversos médicos. Luego, Humberto y Graciela tuvieron a Andrea (27) que estudió publicidad y se encuentra trabajando en Google por lo que vive en Singapur. Por último, el matrimonio tuvo a Julia (24) quién estudió Administración de empresas y actualmente se encuentra trabajando en Casiba S.A. con la intención de profesionalizar la empresa.

Por otro lado, Nora Catuogno estudió profesorado de inglés y años más tarde formó su familia de unión cuando contrajo matrimonio con Jorge Donatti. Ellos no tuvieron hijos por lo que por su parte, no hay segunda generación. [8]

5.3.3 *Análisis del caso a partir del Modelo de Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma*

En esta sección se presenta el análisis del caso Casiba S.A. a través del modelo de ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma representado en el Gráfico N°4 de la página 17, el cual fue utilizado en el análisis de los casos anteriores. En este caso se analizará dicho ciclo de vida desde el individuo que hoy se encuentra al frente de la compañía, Humberto Della Corte (segunda generación - político).

En el caso bajo análisis, se puede observar que el ciclo que vida de Hoy y Sharma se repite más de una vez, ya que empieza con el ciclo de vida desde la perspectiva de la primera generación, cuando Alberto Catuogno se une en matrimonio con Hilda

[8] Para un mayor detalle de la composición familiar se recomienda ver el árbol genealógico adjunto en la sección de anexos. (Anexo 7 – Página 99)

Schuller. Es ahí donde comienzan a atravesar la primera etapa, *"Birth of a Family of attachment",* tras la unión en matrimonio y donde Alberto se orienta a desarrollarse profesionalmente en un negocio propio, en este caso la empresa Casiba S.A., fundada en conjunto con dos socios. Posteriormente, la familia de unión recientemente conformada, pasa al estadio segundo del ciclo *"Growth through birth or adoption",* en donde el matrimonio tiene a sus dos hijas, Graciela y Nora. Esta es una etapa en donde hay demandas financieras y físicas más altas en cuanto a los recursos y el establecimiento de roles ya que se deben suplir las necesidades de los niños que ingresan a la familia (Hoy y Sharma 2010).

A partir de entonces, la evolución de ciclo sigue como la plantean los autores y con el correr de los años atraviesan el tercer estadio, *"Growth through birth or adoption",* en donde los hijos ya no son niños, sino jóvenes que comienzan a explorar sus identidades individuales. En el caso en cuestión, Graciela y Nora decidieron seguir su camino y estudiar lo que ellas deseaban sin meterse en el negocio familiar fundado por su padre. Por un lado, Graciela se dedicó a la meteorología y Nora al traductorado de inglés.

Por último, la última etapa ocurre cuando Graciela y Nora abandonan el hogar familiar para formar sus propias familias de unión. Por un lado, Graciela casándose con Humberto Della Corte y Nora con Jorge Donatti. Esta etapa es la que los autores denominan *"Decline in household size as juniors leave home",* en donde los jóvenes abandonan el hogar familiar y se da el fenómeno de "nido vacío".

Una vez analizado el ciclo desde la perspectiva de la primera generación, se debe retomar el análisis desde la perspectiva del individuo que hoy en día se encuentra al frente de la empresa familiar, como se ha hecho hasta ahora en los demás casos analizados. Es importante destacar aquí, que a diferencia de los demás casos, la continuidad del ciclo de vida de la familia propietaria de la empresa, se da por el lado de un miembro político. En este caso, quien continúa con el ciclo de vida y conforma la segunda generación al mando de la empresa, es Humberto Della Corte, marido de Graciela Catuogno, hija del fundador.

En relación a Humberto, el ciclo de vida de su familia de unión comienza con el matrimonio de él con su mujer Graciela, en donde atraviesan la primer etapa del ciclo, *"Birth of a Family of attachment"*. Posteriormente, la familia entra en la etapa *"Growth through birth or adoption",* que transcurre mientras ellos tienen a sus tres hijas,

Carolina (30), Andrea (27) y Julia (24). En esta etapa la familia debe aprender nuevas habilidades, compartir experiencias y comenzar a asignar responsabilidades a los más jóvenes.

Luego, pasan a atravesar la tercera etapa denominada por los autores del modelo, *"Growth through birth or adoption"*, en donde las tres hijas del matrimonio empiezan a explorar sus identidades individuales. En este caso, Carolina se dedicó a estudiar Administración de Empresas, Andrea por su parte estudió publicidad y Julia decidió seguir la misma carrera que su hermana mayor.

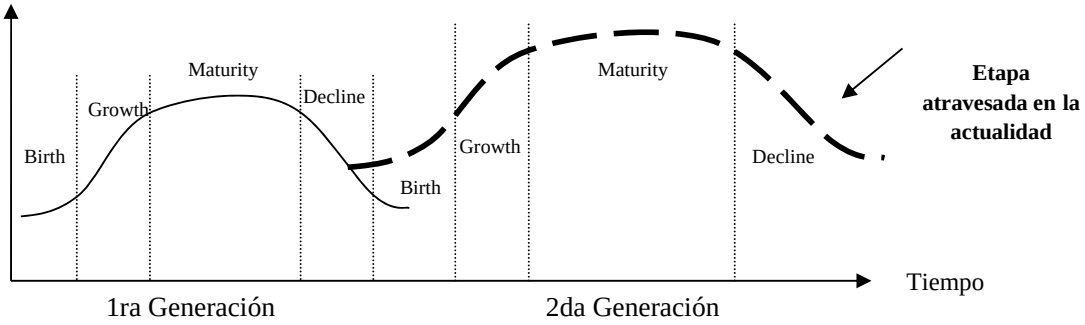
Años más tarde, las chicas crecen y deciden seguir su rumbo por lo que hoy en día la familia se encuentra en la cuarta etapa del ciclo, *"Decline in household size as juniors leave home"*, como se ve representado en el gráfico N° 13 de la próxima página. En el caso en cuestión, Andrea ya vive sola hace algunos años en Singapur, donde se mudó por trabajo y Julia decidió mudarse sola hace un par de años para estar más cerca de la empresa. En la actualidad la única que aún vive con sus padres es la mayor de las tres hijas, Carolina.

Para concluir con el análisis de este modelo, parecería ser que aquí la continuidad del ciclo familiar se da por medio de un miembro político de la familia, en este caso por el lado de Humberto quien es la persona que queda al mando de la empresa familiar. Entonces, se puede decir que el modelo tradicional de Hoy y Sharma, no se aplica exactamente a la realidad del caso, ya que como muestra el gráfico presente en la próxima página, el ciclo debería ser una unión de curvas que represente el paso de las generaciones. Además debería caber la posibilidad de representar una continuidad por medio de un pariente político de la familia ya que no fueron las propias hijas de Alberto Catuogno las que siguieron con el negocio, si no el marido de una de ellas.

Asimismo, hay que destacar que el modelo tampoco presenta la oportunidad de representar el ciclo de vida de Nora, que parecería haberse estancado en la primera etapa, "*Birth of a Family of attachment*". Esto se debe a que Nora y su marido nunca tuvieron hijos por lo tanto no se le da continuidad al ciclo de vida de su propia familia de unión.

Universidad de San Andrés

<u>Gráfico N°13:</u> Ciclo de vida de la familia de Hoy y Sharma, aplicado al caso Casiba S.A.



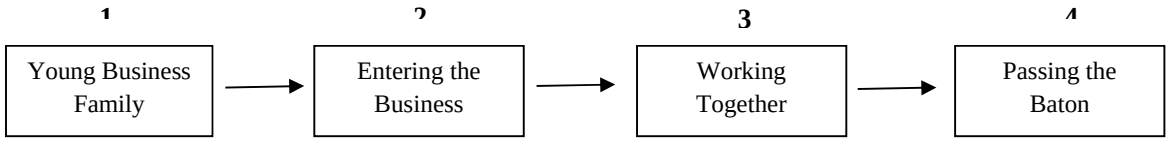
<u>Referencias</u>: la línea con guiones muestra la continuidad del ciclo por medio de un miembro con parentesco político.

<u>Fuente:</u> Elaboración propia.

5.3.4 *Análisis del ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa, según el modelo de Gersick y otros.*

A continuación se presenta un análisis del ciclo de vida de la familia propietaria de Casiba S.A. desde la perspectiva que presentan Gersick y otros autores para analizar el ciclo de vida de la familia desde el punto de vista de la participación en la empresa. En el Gráfico N° 14 que se encuentra a continuación se repite el modelo que presentan los autores de modo tal de facilitar la lectura de quien lea el presente trabajo.

<u>Gráfico N°14:</u> Ciclo de vida de la familia según la participación en la empresa.



<u>Fuente:</u> Gersick, Kelin .E, Davis, John A., McCollom Hampton, Marion. y Lansberg, Ivan. 1997. *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business.* Boston Mass: Harvard Business School Press. Página 20

Al analizar el ciclo de vida de la familia propietaria de Casiba, desde dicho modelo se puede observar que la primera etapa denominada "*Young Business Family*", se da cuando Alberto Catuogno e Hilda Schuller definen la sociedad conyugal y el marido

decide formar un negocio familiar. Asimismo, aquí el matrimonio decide tener a sus dos hijas.

Posteriormente, se pasa a la segunda etapa del ciclo, *"Entering the Business"*, en donde las dos hijas de Alberto, se desarrollan hacia su vida productiva como adultas. En este caso, tanto Graciela como Nora, deciden seguir carreras muy distintas al negocio familiar. Como se ha dicho anteriormente, Graciela estudio meteorología y Nora traductorado de Inglés, ambas carreras no tienen relación con la industria metalúrgica a la que se dedica Casiba S.A. Es por ello que esta etapa parece no estar presente en el ciclo, ya que ninguna de las hijas se relaciona con la empresa en su juventud.

Asimismo, parecería ser que no se pasa al estadio *"Working Together"*, ya que la segunda generación decide no entrar a trabajar en la empresa familiar. Entonces, esta tercera etapa parecería estar ausente en el ciclo de vida de la familia propietaria de Casiba S.A., al analizar la primera generación. Igualmente, se podría tomar bajo consideración que la etapa puede haber estado presente solo por poco tiempo. Esto ocurre cuando Alberto enferma y durante ocho meses previos a su muerte decide que Humberto, el marido de su hija, entre a trabajar con él para luego dejar la empresa en sus manos. Entonces, como bien se muestra en el gráfico N° 15, la tercera etapa parece no estar presente en el ciclo y por eso se la grafica arriba de las demás, indicando la falta de la misma.

Además, es importante reconocer en este caso que la cuarta etapa del ciclo se atraviesa de un modo peculiar ya que por lo pronto se da de imprevisto ante la enfermedad y posterior fallecimiento del fundador de la empresa. Además, lo distintivo de este caso es que el traspaso de mando de la empresa se da de un miembro familiar a un miembro no familiar, o mejor dicho, con parentesco político. Es por ello que se afirma que la continuidad del ciclo se da por el lado de un miembro político. Igualmente, se puede observar en el gráfico a continuación que el ciclo sigue su curso, teniendo ahora como individuo de análisis a Humberto Della Corte. Entonces, la realidad del caso, aplicada al modelo descripto por Gersick y otros autores, nos muestra las variantes que el ciclo de vida de la familia propietaria de empresas puede tener. En síntesis, el análisis del caso deja ver como la representación que hacen los autores de este ciclo de vida debe modificarse para poder adecuarse con la realidad de dicha familia.

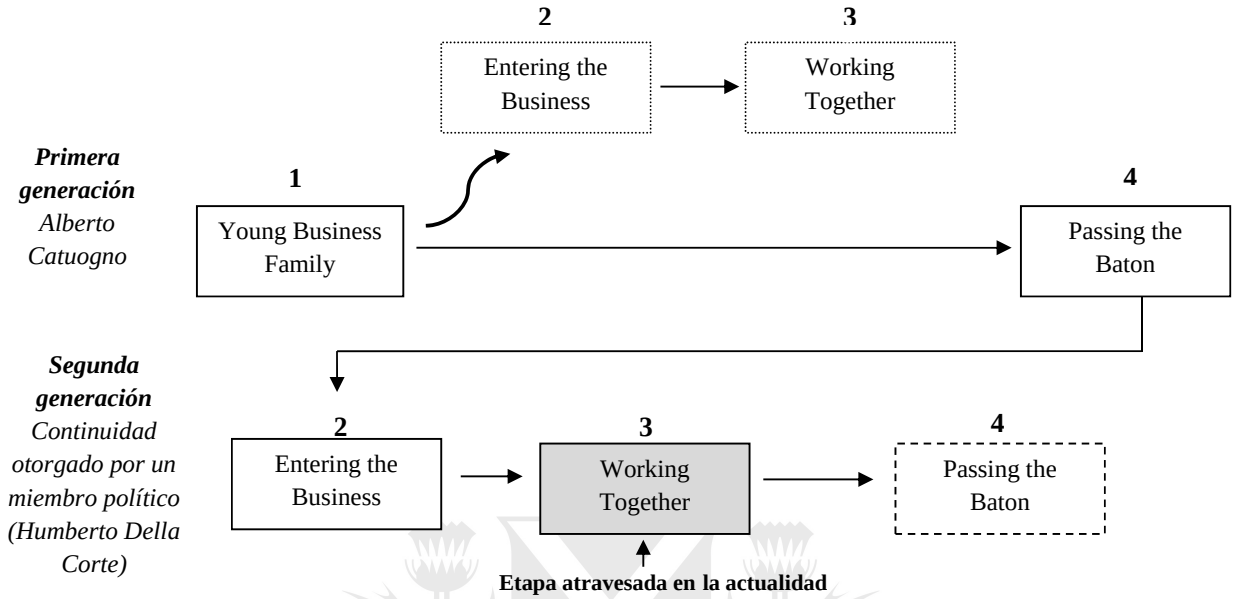
Universidad de San Andrés

Posteriormente, a partir de que Humberto toma el mando de la compañía, se comienza a repetir el ciclo de vida de la familia, ahora desde la perspectiva de la segunda generación, por lo cual comienza en la segunda etapa del ciclo. Esta etapa, *"Entering the Business"*, ocurre cuando la generación de hijos debe ser promovida hacia una vida productiva como adultas. Aquí, los padres deben generar criterios de ingreso y definir temas de trayectoria profesional de la generación de jóvenes. También incluye decidir si los hijos se unirán o no a la empresa (Gersick *et ál* 1997).

En el caso bajo análisis, según lo comentado por Julia Della Corte (tercera generación), su padre ha incentivado el ingreso de sus hijas a la empresa familiar. Por su parte, Humberto cuando cada una de sus hijas terminó el colegio, a los 17-18 años las llevó a hacer una pasantía, en Casiba S.A, durante el verano. De esta manera Humberto buscaba que sus hijas se familiaricen con el negocio, conozcan a los empleados, la industria, el manejo de la compañía, entre otras cosas. Con esto, según dichos de Julia, se buscaba que la tercera generación conozca el negocio familiar y sepan de la posibilidad que tenían las tres hijas de entrar en la empresa para desarrollar su carrera profesional. La idea de Humberto era que sus hijas tomen conciencia de los que les pertenece y aquello que en un futuro será de ellas. Entonces, aplicado al modelo, esta etapa donde la tercera generación comienza a entrar en el negocio familiar y conocerlo es la que los autores del modelo denominan *"Entering the Business"*.

Con posterioridad, el ciclo continúa y la familia propietaria de Casiba, vista ahora desde la perspectiva de Humberto, comienza a atravesar la tercera etapa del ciclo *"Working Together"*. Justamente, en la actualidad el ciclo se encuentra transitando esta etapa ya que Julia Della Corte, la hija menor de Humberto y Graciela, hace ya un año y medio que está trabajando junto a su padre en Casiba S.A. Asimismo, como se puede observar en el gráfico de la próxima página, el ciclo todavía no ha llegado a la cuarta etapa *"Passing the Baton"* por lo que el mismo se encuentra representado en línea punteada.

<u>Gráfico 15:</u> Ciclo de vida de la familia según la participación en la empresa, aplicado a la realidad de la familia propietaria de Casiba S.A.



<u>Referencias:</u> la línea punteada representa aquello que todavía no ocurrió.

<u>Fuente:</u> Elaboración propia.

5.3.5 *Conclusiones del caso*

Para concluir, este caso presenta como distintivo el hecho de que la continuidad del ciclo se da por medio de un miembro político, el yerno del fundador. Es por ello que analizado desde la perspectiva de ambos modelos se puede ver que las representaciones del ciclo de vida presentan variantes en la realidad.

En primer lugar, desde la perspectiva del modelo de Hoy y Sharma, la continuidad de la curva se da cuando Humberto toma el mando de la empresa y se convierte en el individuo de referencia para desarrollar la segunda curva del ciclo. Sumado a ello, a partir del análisis del caso se puede inferir que el modelo de los autores es limitado a la hora de mostrar cómo sigue el ciclo de vida a través del paso de las generaciones.

Por último, desde la perspectiva del modelo prestando por Gersick y otros autores, al atravesar la primera generación, parecería que las dos etapas intermedias no se desarrollan tal como ellos plantean. Esto se debe al pronto fallecimiento del fundador de la compañía y al hecho de que sus dos hijas decidan seguir su camino profesional lejos de la empresa familiar. Posteriormente, la transición de mando se da por parte del yerno

de quien fundó Casiba S.A., por lo que la realidad presenta una continuidad diferente a la planteada por el modelo. Esto se debe a que la misma no se da por un miembro familiar directo, si no por un miembro con parentesco político. Asimismo, el ciclo presentado por los autores, aplicado a la realidad del caso, debería presentar la posibilidad de analizarlo representando lo que sucede con más de una generación. Se infiere esto ya que, hoy en día, la familia propietaria de Casiba S.A. presenta tres generaciones, en donde la segunda generación está al mando de la compañía y la tercera está ingresando al negocio y trabajando en conjunto con sus antecesores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6. CONCLUSIONES

El concepto de ciclo de vida es un término muy utilizado en las ciencias sociales para demostrar la alternancia entre las generaciones. El mismo puede ser utilizado tanto en marketing, como en el análisis de la economía, los individuos o las familias. Si bien este concepto se usa con frecuencia, también hay diferentes críticas que surgen de la aplicación del mismo.

> *"The meanings and uses of life cycle across the social sciences are varied and widespread. But the problems and prospects attached to their uses are remarkably similar. The level of analysis, conceptualization of time, and sources of variation pose common constraints on the use of life-cycle concepts across the social sciences. Life cycle, most precisely defined, requires explicit treatment of stages (phases), maturation (development), and generation (reproduction). This basic conceptualization provides an "ideal type" of developmental process from which its alternatives diverge"* (Rand, Krecker 1990: 258).

De la cita anterior surge como conclusión que la representación de los modelos de ciclo de vida que se utilizan en las ciencias sociales suelen ser tipos ideales pero que al aplicarlos a la realidad presentan variantes. Al realizar la búsqueda de esta bibliografía, las mayores críticas que se encontraron fueron informales, las cuales coinciden en criticar la linealidad de los ciclos de vida al aplicarlos a diversas temáticas. Esto es en parte, lo que busca mostrar este trabajo, los ciclos de vida que presentan los modelos teóricos suelen ser estáticos, representando así un momento determinado y no dando lugar a mostrar el dinamismo de las familias.

En la presente sección, el lector podrá hacer un recorrido por las diversas conclusiones que han surgido del trabajo. Para ello, se detallan los principales resultados de la investigación, a partir del análisis de casos, y posteriormente se realiza una comparación de los mismos. Además, se hace referencia a una visión gráfica que surge después de analizar en profundidad los casos, lo que genera la exposición de una visión distinta del ciclo de vida de cada familia. Asimismo, se presentan otras situaciones, más allá de las analizadas, que podrían encontrase en la realidad, al aplicar lo modelos teóricos con los

que se ha trabajo en esta investigación. De este modo, se busca dejar en claro la existencia de futuras líneas de investigación.

6.1 *Principales resultados de la investigación*

A continuación se detallan a modo de resumen las conclusiones que fueron surgiendo de los casos analizados. En primer lugar, a partir del análisis del caso Laboratorio Schere, se ha concluido que ninguno de los modelos presentados en el marco teórico, tanto el de Hoy y Sharma como el de Gersick y otros autores, se aplican a la realidad del caso. En relación al modelo que presentan Hoy y Sharma, al aplicarlo nos deja ver que los autores están mostrando solo una fotografía de un determinado momento de la realidad, pero no dan la posibilidad de mostrar la continuidad del ciclo a través de las generaciones.

Está continuidad a través de las generaciones debería ser representada en un gráfico del ciclo de vida en donde las diversas curvas se vayan uniendo a través del tiempo, como se ejemplifica en el gráfico N° 5 de la sección 5.1. En la realidad, las curvas que se van uniendo deberían ser las que representen a los ciclos de vida de las familias de unión de quienes están al mando de la empresa a través de las generaciones. En este caso, se debería representar el ciclo de vida de la primera generación, de la mano de Moisés Schere. Posteriormente la de la segunda generación por parte de Daniel, que es la que en la actualidad se está atravesando. Además, debería quedar abierta la posibilidad de representar la curva del ciclo de vida de la tercera generación y así sucesivamente.

Por otro lado, al cruzar el caso de Laboratorio Schere con el segundo modelo (Gersick y otros autores), se concluye que el mismo no permite mostrar la evolución de las generaciones ya que describe un momento específico del ciclo de vida de la familia propietaria del Laboratorio. Sumado a esto, al aplicar el modelo a dicho caso, se puede inferir que el ciclo se está repitiendo por segunda vez, pero la representación gráfica no empieza en la primera etapa del ciclo, *"Young Business Family"*, si no que comienza en la segunda etapa *"Entering the Business"*.

En relación al segundo caso, donde se analiza a la familia propietaria de Rosmino y Cía. S.A., se puede inferir, a partir de la aplicación de los dos modelos teóricos, que ninguna de las dos representaciones se adecua con la dinámica real de dicha familia. En primer término, al aplicar el modelo de Hoy y Sharma, se observa que el mismo para adecuarse

con la realidad debería poder mostrar gráficamente la unión de curvas señalando así la transición entre generaciones. Además, en este caso en particular, también se da una característica distintiva que no está representada en el modelo. Esto tiene que ver con las dos uniones en matrimonio de Fabián, lo que deja como resultado dos camadas de hijos, generacionalmente diferentes. Es por ello que la curva del ciclo de vida de la familia Rosmino, tomando como objeto de estudio a Fabián, debería ser la unión del principio de una curva (primer matrimonio) con la otra curva (segundo matrimonio). De esta manera se estaría formando una "s" como bien se muestra en el gráfico N° 9 presente en la página 36.

Posteriormente, analizando el caso a partir del modelo de Gersick y otros autores, este parecería no adecuarse a la realidad de la familia Rosmino ya que para ello debería poder mostrar la evolución del ciclo ante el paso de las generaciones. Asimismo, el caso de la familia Rosmino, deja ver como las etapas pueden desacoplarse antes diversas circunstancias en la vida de los individuos. En este caso, la pronta muerte de Armando conlleva a que Fabián quede al mando de la compañía, precipitándose así la cuarta etapa del ciclo, *"Passing the Baton"*. Esto podría entenderse como un desacople de la tercer etapa *"Working Together"*, ya que la misma parece desaparecer ante el rápido traspaso de mando.

Además, al aplicar este último modelo al caso, se concluye que el mismo debe sufrir una modificación a la hora de explicitar este ciclo de vida desde la perspectiva de Fabián. Esto se debe a que el ciclo, cuando la segunda generación está al mando, comienza en la segunda etapa y aún solo se está atravesando la tercera etapa. Además, hay que tener en cuenta que es probable que este ciclo se repita dos veces para el propio Fabián, debido a las dos camadas de hijos que ha tenido. El actual presidente de la compañía, tiene tres hijos pequeños aún en edad escolar y dos hijas de veinticuatro y veinticinco años que se encuentran en condiciones de trabajar con su padre. Asimismo, la repetición del ciclo con los hijos más chicos podría darse en simultáneo con el ciclo actual, ya que probablemente con sus hijas mayores, esté pasando por otra etapa.

Por otro lado, en relación al tercer caso, el cual analiza a la familia propietaria de Casiba S.A., se debe tener en cuenta a la hora de concluir que uno de los aspectos distintivos tiene que ver con que la continuidad del ciclo de vida de la familia se da por parte de un miembro político. En este caso, al analizarlo a través del modelo de Hoy y Sharma, se

pude inferir que este no muestra la continuidad del ciclo a través del paso de las generaciones. Asimismo, tampoco da lugar a representar la continuidad del ciclo por parte del Humberto Della Corte, yerno del fundador.

Luego, al analizar este caso con el modelo de Gersick y otros autores, se puede observar que el ciclo al aplicarse a la realidad debería poder mostrar el cambio generacional y así también el traspaso de mando por un miembro político. Sumado a esto, se observa una supresión de etapas, ya que la segunda y tercera etapa parecen no darse tal y como las plantean los autores del modelo. Se infiere esto en el ciclo de la primera generación ya que las dos hijas del fundador deciden seguir su camino profesional lejos del negocio familiar. Por lo tanto, las etapas *"Entering the Business"* y *"Working Together"* se suprimen, generando de esta manera un desacople del ciclo de vida de la familia. Además, el análisis nos deja concluir que hoy en día el ciclo se encuentra atravesando la etapa *"Working Together"* (desde el foco de la segunda generación), ya que la hija de Humberto Della Corte está trabajando en el negocio familiar.

6.2 *Análisis comparativo de los casos*

Teniendo en cuenta la pregunta de investigación del presente trabajo, se observan brechas importantes entre las representaciones de las curvas de ciclo de vida familiar y la dinámica real de las familias propietarias de empresas, lo que conduce a matizar la importancia de estas representaciones para entender así la realidad de las familias. Dicha conclusión está fundamentada en el hecho de que los tres casos analizados en el cuerpo del trabajo han demostrado, al ser atravesados por los dos modelos teóricos, que la dinámica de cada familia no puede ser representada de un modo lineal como los diversos autores plantean. Como se ha podido observar, según los principales resultados de la investigación, en ninguno de los tres casos los modelos encajan, sin sufrir modificaciones, con la realidad de las familias.

A continuación se pasará a hacer un análisis comparativo de los resultados obtenidos en los tres casos. En primer lugar, las tres empresas analizadas se encuentran con la segunda generación al mando de la misma y con una tercera generación ingresando a la compañía. Es por eso que a la hora de atravesar los tres casos por ambos modelos teóricos se pudo observar que a estos dos les falta poder demostrar el ciclo a través de las generaciones. Los modelos teóricos, describen una linealidad que no se aplica a todos los casos de familias propietarias de empresas. Este paso del ciclo a través de las

generaciones se puede observar, según mis conclusiones, como unión de curvas, y no como una sola curva con principio y fin. De forma tal de poder ejemplificar esto a lo largo del análisis, se hicieron diferentes gráficos que muestran cómo se representarían cada uno de los modelos en la realidad de cada familia propietaria de empresas.

Es aceptable la presentación de una sola curva cuando se quiere representar el ciclo de un solo individuo que esté en ese momento al mando de la empresa. Sin embargo, al representar a la familia propietaria de la empresa, deben unirse las curvas de forma tal de mostrar la evolución familiar desde el inicio de la empresa hasta la actualidad.

Siguiendo con la temática de la continuidad de los ciclos se puede hacer una comparación en cuanto a cómo se da la misma en los tres casos analizados. Por un lado, los casos Schere y Rosmino presentan la continuidad del ciclo de vida de la familia de un modo tradicional, ya que la misma se da por parte de un descendiente directo. Ambos casos, nos dejan ver que quienes continúan el ciclo de la familia son los hijos varones de los fundadores de las empresas. En cambio, en el caso Casiba, la continuidad del ciclo se da por parte de un miembro político, ya que quién queda al mando de la compañía es el yerno del fundador.

Los modelos teóricos utilizados en este trabajo presentan una fotografía de un momento determinado, pero en la realidad, como se observó a partir de los tres casos, los ciclos continúan y se repiten. Muchas veces, al analizar el modelo de Gersick y otros autores, estas repeticiones pueden sufrir variaciones como la compresión, desacople o supresión de una o varias etapas. En cuanto a esto, el ciclo que parecería desarrollarse de modo tradicional, sería el de la familia Schere, ya que cumplen con el tiempo de duración y orden de las cuatro etapas, tal como lo plantean los autores. En cambio, en los casos Rosmino y Casiba, se puede ver la supresión de las etapas por causa del pronto fallecimiento de los fundadores de la empresa.

Continuando con el análisis comparativo, en los tres casos analizados, las empresas se encuentran en manos de la segunda generación. Particularmente, tomando en cuenta el análisis a partir del modelo de Gersick y otros autores, las tres familias están atravesando el ciclo por segunda vez, dando inicio al mismo en la segunda etapa *"Entering the Business"*. Además, las tres familias se encuentran en la tercera etapa *"Working Together"*, ya que en las tres empresas, la tercera generación ha ingresado a trabajar con su familia.

Igualmente, se puede observar que el ingreso de los miembros de la tercera generación a la empresa familiar es incipiente, ya que hasta ahora solo un miembro de la tercera generación ha arrancado a trabajar con sus antecesores. En el caso Schere, si bien la tercera generación es más grande en edad que las de los otros dos casos, Federico Schere ha sido el único en ingresar al laboratorio a los 36 años. En cambio, en los casos Casiba y Rosmino, los miembros de la tercera generación que ingresaron hace poco están entre los veinte y los treinta años. Esto se puede deber a que la especialidad del negocio, en el caso de Laboratorios Schere, y la poca fomentación por parte de Daniel a la tercera generación, derivaron en que hoy los miembros de esta hayan preferido seguir con su carrera profesional fuera del negocio familiar. En la actualidad, esto ha traído complicaciones ya que con una segunda generación avanzada en edad, el futuro de la empresa, en el corto plazo, parecería ser incierto debido a la carencia de un sucesor del mando. A partir de esto, se puede pensar que si el negocio no continúa en manos familiares, entonces el ciclo de vida de la familia propietaria de Laboratorios Schere llegaría a su fin.

En cambio, si se analiza la tercera generación de las familias propietarias de Casiba S.A. y Rosmino y Cía. SA., se puede ver un claro interés de algunos miembros de la familia por seguir su carrera profesional dentro de la empresa. Tal es el caso de las dos entrevistadas, Sofía Rosmino y Julia Della Corte. Entonces, a partir de esto se puede inferir que el ciclo de vida de las familias propietarias de ambas empresas, podría tener continuidad en los próximos años.

A analizar los casos comparativamente, se concluye que si bien todos están atravesando la tercera generación, cada uno desde su propia dinámica familiar, aporta características distintivas a los modelos. El estudio de cada uno de los casos, dejo a la luz las distintas variantes que pueden darse a la hora de aplicar los modelos de ciclo de vida de la familia a un caso real.

6.3 *Una visión distinta: usando metáforas.*

Si bien en el presente trabajo se ha buscado atravesar los casos por los modelos teóricos para ver que las representaciones de las curvas de ciclo de vida familiar no se adecuan totalmente con la dinámica de las familias propietarias de empresas, también ha surgido como conclusión formas distintas de ver los ciclos de vida de la familia en su totalidad.

Por un lado, a través del análisis del caso Laboratorios Schere, se puede concluir que el ciclo de vida de la familia propietaria del mismo, parecería poder representarse gráficamente como una cinta que se ramifica en pequeñas tiras. Se concluye esto ya que entre la primera y segunda generación, toda la familia estaba unida en una gran cinta, dado que Moisés y sus dos hijos, Daniel y Lucila, trabajaron o trabajan en la empresa familiar. En cambio, al pasar a la tercera generación, esta cinta comienza a separarse en pequeñas tiras de la misma, ya que todos los miembros de la última generación han decidido seguir con su carrera profesional fuera del negocio familiar. Sin embargo, siguen unidos a la cinta ya que todos los que forman el consorcio de primos estudiaron alguna carrera relacionada con la medicina o el cuidado de la salud. Entonces, parecería ser que la cinta, hoy en día, separada en tiras hacia el final, podría en un futuro volver a unirse. Esto sucedería, si es que los miembros de la tercera generación deciden dedicarse al negocio familiar.

Pasando al caso de la familia propietaria de Casiba S.A., el mismo se puede representar gráficamente con la figura de un péndulo. Se puede inferir esto ya que el ciclo de vida de la familia propietaria de esta empresa, comienza en Alberto Catuogno y con su fallecimiento, el ciclo pasa a analizarse desde la perspectiva de un miembro político, el yerno del fundador. Entonces, el ciclo de vida oscila entre la familia de origen y la familia política. Sumado a esto, si se toma en consideración que las hijas de Humberto Della Corte y Graciela Catuogno, serán quiénes continúen con la empresa familiar, se podría decir que el ciclo retomaría su curso por la familia de origen. Es decir, por medio de los descendientes directos de Alberto Catuogno, sus nietas. Es por este traspaso de una familia a la otra que parecería ser que la imagen gráfica que mejor representa al ciclo de vida de la familia propietaria de Casiba, a través del paso de las generaciones, es la imagen del péndulo.

Por último, el caso de la familia Rosmino, podría ser identificado gráficamente con un animal. En este caso, con una víbora debido al gráfico que nos deja la unión de curvas entre generaciones y por sobre todo, las uniones de las curvas que se observan en los gráficos 8 y 9 de la sección 5.2. En especial, el gráfico N°9 muestra cómo se unen las curvas entre la primera familia de unión que formó Fabián, en su primer matrimonio, con la segunda curva que se está gestando en la actualidad, tras su segundo matrimonio. Por otro lado, el gráfico N°8 muestra la unión de curvas al atravesar las generaciones, lo que también deja como imagen, una víbora.

6.4 *Futuras líneas de investigación*

A lo largo del trabajo se analizaron tres casos distintos de familias que poseen empresas en la Argentina. Los mismos me ayudaron a describir de qué manera los modelos tradicionales de ciclos de vida de la familia no se adecuan con la realidad de los casos. A partir de ello, se mostraron las diferentes variantes que surgen al aplicar cada modelo a la realidad de un caso. Si bien esto sirvió para responder a la pregunta de investigación, estas variantes probablemente no encajen en todas los casos existentes de familias propietarias de empresas.

Entonces, se podría decir que el presente trabajo ha dejado abierto el debate sobre la temática de ciclos de vida de familias propietarias de empresas, dejando así, una puerta abierta para futuras líneas de investigación. En síntesis, el lector debe tener en cuenta que hay más variantes que pueden darse. Por ejemplo, se podría pensar en un caso en donde las etapas del modelo que proponen Gersick y otros autores, se den en un orden alternado. Podría haber un caso en donde las primeras etapas (*"Young Business Family" y "Entering the Business"*) se den en orden y luego se pase a un breve estadio en *"Working Together"* para rápidamente pasar a *"Passing the Baton"* y volver a *"Working Together"*. Esto podría ser un caso en donde el padre trabaja poco tiempo con el hijo y por decisión propia decide dejar el negocio en manos de su hijo, por eso se pasa a la última etapa. Sin embargo, el padre decide continuar trabajando como asesor de la empresa por lo que vuelven a la etapa tres del ciclo y ahí quedan por un largo tiempo.

Otro caso, podría ser el de una familia en donde el fundador tiene un hijo que decide no seguir con la empresa y por ende desarrollar su carrera profesional lejos de la misma. Entonces, en el modelo de Gersick, el ciclo empezaría en la primera etapa "*Young Business Family*", y no continuaría, salvo que se decida dejar el negocio en manos de alguien no familiar. Ahí si se daría la cuarta etapa, pasando la empresa a manos no familiares, pero no así las dos etapas del medio.

Por otro lado, también podría darse el caso, en donde el fundador de la compañía no tenga hijos y por ende ambos ciclos, el de Hoy y Sharma y el de Gersick y otros autores, mostrarían solo la primera etapa. De esta manera no se vería la continuidad familiar. Asimismo, en este trabajo se analizaron casos de familias que hoy en día están atravesando el ingreso a la empresa de la tercera generación, pero se podrían dar casos

Universidad de San Andrés

en donde estén por la cuarta o quinta generación, lo que sin dudas mostraría diversas variantes en ambos modelos teóricos, sobre todo a la hora del traspaso generacional.

Para concluir, estas son algunas de las variantes que podrían llegar a darse al aplicar los modelos teóricos en la realidad. Igualmente, el lector debe tener en cuenta que la dinámica de una familia propietaria de empresas sorprende día a día, por lo tanto las variantes que pueden llegar a darse son infinitas. Es por ello que el presente trabajo deja una gran puerta abierta a futuras líneas de investigación.

6.5 *Conclusión final*

Si bien en este trabajo se han tomada solo tres casos de familias propietarias de empresas, el análisis de los mismos me ha permitido cumplir con el objetivo de investigación planteado en los inicios. A lo largo del trabajo se ha podido describir de qué manera las representaciones de las curvas del ciclo de vida de la familia propietaria de empresas están limitadas para representar la realidad de la dinámica de una familia que posee negocios. Sumado a esto, el trabajo de campo me ha permitido responder a la pregunta de investigación planteada en el comienzo de este trabajo; *"¿De qué manera las representaciones de las curvas del ciclo de vida familiar se adecuan con la dinámica de las familias propietarias de empresas?"*.

Como se ha visto en el desarrollo de este trabajo, los modelos teóricos sobre las curvas de ciclo de vida de la familia son fotografías de determinados momentos. Es por ello que se ha hecho hincapié en el hecho de que los modelos aplicados a la realidad, sufren variantes que deben ser tenidas en cuenta para un mayor análisis de las familias propietarias de empresas.

De esta forma, esas variantes pueden ayudar a quien este analizando un caso para ver cómo actuar en un futuro. Esto puede referirse a cómo realizar una sucesión, como armar un plan de sucesión; o para tomar cualquier decisión en relación a la familia dueña del negocio. Además, la importancia del análisis del ciclo de vida de la familia está en el uso analítico que se le puede dar al mismo. Con esto me refiero a que el análisis del ciclo de vida de la familia puede ser utilizado para entender la continuidad de la empresa o para analizar si los recursos de la compañía alcanzarán en el futuro para mantener a la descendencia. Entonces, también sirve para planear a futuro el ingreso de

Universidad de San Andrés

las próximas generaciones, planteando probablemente la necesidad de un protocolo de ingreso.

Asimismo, es importante dejar en claro que en un futuro se podrían analizar más casos de familias propietarias de empresas, de modo tal de acercarle al lector nuevas variantes del ciclo de vida de la familia de quienes poseen negocios. También, en un futuro se podía abrir el análisis a familias propietarias de empresas no solo de Argentina, si no del mundo, para poder ejemplificar aún más lo que se ha planteado en este trabajo.

Para concluir, el propósito que movilizó la realización de este trabajo radicó en intentar generarle al lector una visión más amplia del ciclo de vida de la familia. Para ello se estudiaron las distintas variantes que los modelos teóricos sufren al ser aplicados en la realidad de las familias propietarias de empresas.

Cumpliendo con dicho propósito, se ha demostrado que los modelos teóricos son fotografías de determinados momentos de la realidad. Para comprender totalmente el ciclo de vida de la familia propietaria de empresas hay que analizar el ciclo teniendo en cuenta el traspaso generacional. Hacer referencia a un modelo estático a la hora de llevar a cabo un análisis de las familias propietarias de empresas sería acotado por parte de quien estuviera estudiando la temática, ya que se debe tener bajo consideración el dinamismo de dichas familias.

Por último, se deja abierta la posibilidad a que otros estudios puedan avanzar en el análisis de la temática, encontrando nuevas variantes a las curvas de ciclo de vida de la familia propietaria de empresas.

Universidad de San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

Bauer, Martina. y Auer-Srnka, Katharina J. 2012. "The life cycle concept in marketing research." *Journal of Historical Research in Marketing*. Vol. 4 No. 1: pp 68-96.

Ferrell, O.C. y Hartline, Michael D. 2007. *Estrategia de marketing, Tercera Edición*. México: Thompson.

Gersick, Kelin .E, Davis, John A., McCollom Hampton, Marion. y Lansberg, Ivan. 1997. *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston Mass: Harvard Business School Press.

Hoy, Frank. y Sharma, Pramodita. 2010. *Entrepreneurial Family Firms.* Estados Unidos: Prentice Hall.

Lawson, Rob W. 1991. "Patterns of tourist expenditure and types of vacation across the family life cycle." *Journal of travel research*, Vol. 29 No. 4, pp 12-18

Lawson, Rob W. 1988. "The Family Life Cycle: A demographic Analysis." *Journal of Marketing Management.* Vol. 4 No. 1, pp 13-32.

Leach, Peter. 2009. *La empresa familiar.* Buenos Aires: Granica.

Miller, Danny y Friesen Peter H. 1984. "A longitudinal Study of the Corporate Life Cycle". *Management Science*. Vol. 30 No.10, pp 1161-1183

O´Rand, Angela M. y Krecker, Margaret L. 1990. "Concepts of the Life Cycle: Their History, Meanings, and Uses in the Social Sciences." *Annual Review of Sociology*. Vol. 16, pp 241-262.

Peter J.P. y Donnelly J.H. Jr. 1998. *Marketing Management.* Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.

Poza, Ernesto. J. 2010. *Family Business, Third Edition.* Estados Unidos: Cencage Learning.

<u>Otras fuentes consultadas</u>

Laboratorio de Análisis Clínicos y Medicina Nuclear Dr. M. Schere. En URL http://schere.com.ar/; *último acceso, 25 de Mayo de 2014*

Rosmino & Cía. S.A. En URL http://www.rosmino.com.ar/; *último acceso, 25 de Mayo de 2014.*

Casiba S.A. En URL http://www.casiba.com.ar/; *último acceso, 25 de Mayo de 2014.*

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXOS

Anexo 1: *Protocolo de Entrevistas*

Foco de las entrevistas: Familia propietaria de una empresa.

Entrevistados: Se busca entrevistar a un miembro de la familia propietaria de empresas, preferentemente aquel que se encuentre al mando de la misma. De no ser posible se entrevistará a miembros de las otras generaciones.

Antes de comenzar con la entrevista se le hará al entrevistado una introducción sobre el propósito de dicha entrevista y del trabajo de graduación para el cual se usará la información. Es importante realizar preguntas introductorias sobre la persona y su cargo dentro de la compañía para después adentrarse en la entrevista.

Guía de preguntas

Familia empresaria

1. ¿Cómo nació la compañía?
2. ¿Quién fue su fundador?
3. ¿Actualmente, quién está al mando de la empresa?
4. ¿Cuántas generaciones de la familia han pasado por la empresa hasta hoy?
5. ¿Cómo está compuesta la familia en su totalidad incluyendo a aquellos que no trabajan en la empresa? Solicitar o armar el árbol genealógico.
6. ¿A qué se dedican cada uno de los miembros de la familia? ¿Cuál es la función de aquellos familiares que trabajan en la empresa familiar?
7. ¿Cómo es la relación familiar – laboral? Yo vengo de una familia propietaria de empresas y siempre suele haber conflictos, discusiones o temas de tensión. ¿Cómo describiría usted lo temas álgidos que ocurren? ¿En que funciona bien la relación empresa – familia y en qué no?

Composición accionaria

8. ¿Cómo es la composición accionaria de la empresa? ¿Qué porcentaje del paquete accionario le corresponde a cada uno de los miembros de la familia?
9. ¿Cómo ha ido variando la composición accionaria a través de los años y el paso de las generaciones?

Familia emprendedora

10. ¿Cuáles son las razones por las cuales el fundador de la compañía la fundó?
11. ¿Qué cualidades ve usted en el emprendedor y de qué manera ve a estas en sus descendientes? ¿Cómo se han traspasado dichas cualidades?
12. ¿De qué manera siente usted que ha tomado como ejemplo ese espíritu emprendedor?
13. ¿Cómo hace para trasmitir el espíritu emprendedor a las próximas generaciones? ¿Puede dar algún ejemplo donde sienta que fomenta dicho espíritu?
14. ¿Cuán emprendedoras ve a las próximas generaciones?
15. ¿Hay miembros de la familia que tengan este espíritu emprendedor aún no trabajando en la empresa? ¿Qué emprendieron estas personas?
16. ¿Los descendientes emprendieron proyectos propios o participaron en la empresa? ¿Cuáles fueron los recursos y capacidades que utilizaron para ello?

Persona en particular

A continuación le voy a hacer un par de preguntas personales relacionadas a su familia más íntima para poder comprender el ciclo de vida de la familia desde su perspectiva.

17. ¿Cómo está compuesta su familia por elección? ¿Está usted en pareja, tiene hijos?
    a. Si usted está casado o casada: ¿Cuando contrajo matrimonio?
    b. ¿A qué se dedica su pareja?
    c. ¿Cómo definiría usted el rol de su pareja en la dinámica de la empresa y la familia?

       Aquí tener en cuenta el rol de la mujer: *Cristalizador de decisiones – acciones /Facilitador de conflictos /Rol logístico*
    d. Si tiene hijos: ¿Qué edad tienen sus hijos?
    e. ¿A qué se dedican sus hijos? ¿Se encuentran estudiando o trabajan? ¿Alguno trabaja en la empresa?
    f. ¿De qué manera cree usted que sus hijos están interesados en la empresa familiar?
    g. ¿Sus hijos viven con usted actualmente o ya han dejado el hogar familiar?

Universidad de San Andrés

Anexo 2: *Entrevista N° 1 - Laboratorio Schere*

Foco de las entrevistas: Laboratorio de Análisis Clínicos y Medicina Nuclear Dr. M. Schere

Entrevistado: Federico Schere (FS)

Guía de preguntas

Familia empresaria

1. *¿Cómo nació la compañía?*

FS: La empresa la fundó mi abuelo no como empresa si no como un consultorio, el era bioquímico, empezó a hacer análisis clínicos hace mas de 70 años como su práctica profesional. Eso se fue expandiendo. Trabajo toda su vida en este proyecto. Empezó en la calle Corrientes con un edificio chico y en el 69 se mudan a donde funciona hoy a un edificio que diseñaron y construyeron para el laboratorio. En los 70/80 mi papá que es médico pediatra se incorporó al laboratorio aportando su especialidad que es la medicina nuclear. Mi abuelo siguió haciendo análisis clínicos y mi viejo incorporó medicina nuclear que es, hoy por hoy, el espectro de cosas que se hacen dentro del laboratorio. No tenemos una fecha de fundación exacta porque fue cuando mi abuelo empezó a trabajar pero hace más de70 años que arrancó.

2. *¿Quién fue su fundador? ¿Tuvo otro socio?*

FS: Mi abuelo pero no tuvo otro socio, el algún momento pero no fue algo muy estable más que compartir un laboratorio. Desde que se fundó fue Laboratorio Dr. M. Schere porque él se llamaba Moisés, junto con mi abuela que fue el soporte.

¿Tu abuela hacía algo ahí?

FS: Mi abuela estudió bioquímica pero nunca terminó la carrera. Eran complementarios, no tenía un rol específico dentro de la empresa pero si definía muchas cosas. Por ejemplo la dirección de obra y el pensamiento de cómo hacer el edificio y donde hacerlo, lo hizo ella junto con mi abuelo y el arquitecto.

3. *¿Actualmente, quién está al mando de la empresa?*

Universidad de San Andrés

FS: Hoy está mi papá al mando que es socio de mi tía. Heredaron la empresa 50 % y 50%. Son dos hermanos. Mi papa haría las veces de director general, director médico, una especie de CEO o gerente general. Mi tía está con temas de recursos humanos, es una sociedad bastante *sui generis*. Sobre todo hasta hora que solo trabajaba la segunda generación, obviamente mi abuelo ya se murió. No estan definidos los roles de manera clásica o por escrito. De hecho son socios y no tiene mi tía, salvo mi viejo, un cargo puntual. También está mi mamá que es jubilada, era asistente social y hace como 15 años que colabora en la parte administrativa. Está ahí para dar una mano y hace lo que puede. Siempre ejerció su profesión, se jubilo en el 2001 aproximadamente.

4. *¿Cuántas generaciones de la familia han pasado por la empresa hasta hoy?*

FS: Yo soy la tercer generación, entre en enero a trabajar, recién estoy arrancando.

¿Antes te habías metido en la empresa?

FS: No solo habíamos tenido reuniones a nivel familia para ver hacía donde iba. Hace 10 años nos juntamos. Nosotros, los de la tercera generación, somos cinco. Nos juntamos con mis viejos, mi tía, que es viuda, mis primos y mis hermanos; para decir bueno hasta acá como la ven, que es lo que ven ustedes del laboratorio, si se ven a futuro trabajando o no en el laboratorio. La primera reunión fue como hace 10 años, no me acuerdo bien la fecha pero deben haber pasado diez años. En aquel momento cada uno estaba trabajando en su carrera profesional fuera del laboratorio. Ninguno de los nietos del fundador trabajaba, si bien muchos trabajábamos en cosas parecidas, no parecidas, sino en temas satélites. Mi primo es bioquímico, mi hermano es médico, mi hermana trabaja en investigación clínica, yo trabaje en industria farmacéutica. Estábamos todos en temas relacionados. Hasta ese momento no había nadie que tuviera en su plan de carrera meterse en el negocio familiar. En los últimos años cambio un poco por coyuntura, por las cosas que fueron pasando en las carreras profesionales de cada uno y un poco también por la urgencia, mi viejo hoy tiene 72 años y sigue trabajando por que le gusta pero nadie es infinito. Así que bueno, para preservar la empresa dentro de la familia y que pueda trascender a la generación, es que me metí para ayudar, para colaborar, para aportar ideas, para cambiar cosas que estuviesen funcionando mal, darle una mano a mi viejo en lo que pudiera. Estoy todavía en un rol súper amplio. Todavía no quiero tener un rol definido. Estoy tratando de aprender, escuchar y meterme un poco en todo, todavía no asumí las cuestiones operativas del día

Universidad de San Andrés

a día porque después eso te roba y no logras sentarte a pensar. Estoy aprovechando el momento para jugar de comodín.

5. *¿Cómo está compuesta la familia en su totalidad incluyendo a aquellos que no trabajan en la empresa? Solicitar o armar el árbol genealógico.*
6. *¿A qué se dedican cada uno de los miembros de la familia?*

FS: Mi abuelo y mi abuela tuvieron dos hijos. Si queres te puedo pasar el árbol familiar que lo tengo de mis abuelos para abajo. No explore mucho para arriba porque es más difícil porque mis abuelos fueron inmigrantes. Es mi abuelo, mi abuela, mi viejo y mi tía. Mi tía tuvo dos hijos y enviudo. Mi viejo tuvo tres. Yo soy el más chico, está mi hermano del medio que es médico y vive afuera en Estados Unidos, se llama Daniel, igual que me viejo. Mi hermana se llama Mariana y tiene 40 y algo. Es la más grande y trabaja en investigación clínica. Es profesora de ingles pero se fue metiendo en tema. Nadie hace cosas en el laboratorio.

Mi tía tiene dos hijos. La más grande es nutricionista y tiene un consultorio en el edificio del laboratorio pero nunca trabajo en el laboratorio. Es una inquilina. Mi primo que es bioquímico trabaja en Canadá y vive ahí. Siempre hizo cosas, si bien en algún momento trabajo en el laboratorio, colaboró cuando estaba estudiando, como si fuese una pasantía por así decirlo pero el siempre trabajo en investigación básica por lo cual lo que se hace en el laboratorio es distinto de la rama que eligió.

Yo empecé el CBC en la UBA para administración y después me cambie a sociología y me recibí de licenciado en sociología en la UBA. Después hice el posgrado en marketing en UDESA y unos años después complete con el MBA.

¿Cuál es la función de aquellos familiares que trabajan en la empresa familiar?

FS: Los únicos que tienen funciones son mi papá, mi tía y mi mamá.

7. *¿Cómo es la relación familiar – laboral? Yo vengo de una familia propietaria de empresas y siempre suele haber conflictos, discusiones o temas de tensión. ¿Cómo describiría usted lo temas álgidos que ocurren? ¿En que funciona bien la relación empresa – familia y en que no?*

FS: Históricamente, mi abuela fue de mantener todo separado. De hecho nos reuníamos a comer todos los domingos a la noche y no dejaba que en la mesa familiar se hablará de

temas de trabajo sobre todo porque en aquel momento los nietos éramos chicos y se trataba de que sea un momento familiar y nada más. Pero siempre hizo mucho hincapié en eso, en separar los tantos. Entre la segunda generación de mi viejo y nosotros sus hijos, la que por ahí en los últimos años trae temas de trabajo a la mesa, es mi vieja. Mi viejo no habla de trabajo, es más hacia dentro quizás. En cambio, mi vieja es la que enuncia el conflicto. Pero siempre hubo una buena relación entre mi viejo y mi tía, mis abuelos y mi viejo. Siempre hubo un clima de armonía pero también a la vez un poco de evasión de conflictos, si queres. Obviamente, existe el conflicto pero es difícil que se trate frontalmente que quizás es un poco la parte que ahora que ingrese yo como parte de la tercera generación, empieza un poco a salir a la luz, no por Mí, sino por cosas que están subyacentes y que por ahí se manifiestan porque mi vieja me dice una cosa, mi tía otra y mi viejo no me dice nada. Están, existen, fueron siempre medio sottovoce.

¿Cómo es la relación con tus primos?

FS: Con mis primos la verdad que como ellos no están en el tema no se meten. De hecho antes de que yo entrara, todo esto fue un proceso de un año y pico que tome la decisión y demás, siempre me apoyaron tanto mis hermanos como mis primos. He recibido desde mails de apoyo, o mismo en las conversaciones familiares. Yo creo que hay una parte de ellos, va toda la familia valora la empresa familiar porque es lo que dio sus frutos y el hecho de que ninguno estuviera en condiciones o dispuesto a meterse. En algún punto como que hay una cosa de culpa, a todos nos pesaba porque se muere mi viejo y se muere la empresa y eso es algo que a nadie le gustaría. Entonces, en cierta medida, represento a la tercera generación en su conjunto.

¿Hay alguno que veas que puede llegar a querer entrar a trabajar en la empresa?

FS: Creo que mi hermana puede ser. Laburo en muchas cosas distintas, tiene mucha capacidad de organización. Hoy por hoy trabaja en relación de dependencia porque tiene que mantener tres hijos, es divorciada. Pero en la medida que exista una oportunidad yo creo que podría laburar perfectamente en el laboratorio porque tiene mucha capacidad. Mi hermano viviendo afuera y habiéndose especializado en otra cosa es difícil. Mi primo lo mismo y mi prima es nutricionista y nunca se metió en temas del laboratorio, me parece que le gusta hacer lo que hace.

Universidad de San Andrés

En relación al árbol genealógico: ¿Están todos casados o en pareja los de la tercera generación?

FS: Mi hermana es la única divorciada el resto están todos casados y yo soy el único juntado. Todos están en pareja y todos tienen hijos. Yo tengo una de seis meses, mi hermano tiene dos varones, mi hermana tiene tres, dos mujeres y un varón. Mi prima tiene dos varones y mi primo dos mujeres. Son todos chiquitos, la más grande es la hija de mi hermana que tiene trece. La más chica mi hija que tiene seis meses. La cuarta generación.

Composición accionaria

8. *¿Cómo es la composición accionaria de la empresa? ¿Qué porcentaje del paquete accionario le corresponde a cada uno de los miembros de la familia?*

FS: Hoy por hoy es 50% y 50%. Y estamos en proceso de cambio. Hoy funciona como una sociedad de hecho, estamos regularizando la sociedad de hecho y en esa sociedad seguramente cambien las proporciones porque el motor del laboratorio es mi viejo y mi tía colabora y la verdad es que se quiere jubilar y es consciente de que su aporte no es proporcional. Sí son dueños del edificio en un 50 y 50 cada uno. El edificio donde funciona es propio pero el negocio es de mi viejo. Hoy por hoy es todo 50 y 50 pero cuando este la nueva sociedad se va a repartir de otra manera. Todavía no entraríamos nosotros por una cuestión legal y accionaria, etc. Por ahora va a ser así.

9. *¿Cómo ha ido variando la composición accionaria a través de los años y el paso de las generaciones?*

FS: Antes era el 100% de mi abuelo, era unipersonal.

¿Cómo fue que tu papá tomo el mando de la empresa?

FS: Yo creo que se fue dando. Fue un proceso bastante largo porque el convivió varios años con su actividad digamos, la medicina pública en hospital a la mañana y a la tarde trabajaba en el laboratorio. Primero con su consultorio y después, incorporándose, digamos con su especialidad dentro de los servicios que ofrece el laboratorio. Fue paulatino. Ahora justamente en este tiempo que yo me incorpore empezamos a hablar de temas que quizás hasta ahora ni conocía porque tenían que ver con cómo se llevaba el negocio hace 30 o 40 años y es interesante porque son dinámicas muy distintas. Yo

vengo de trabajar en relación de dependencia, multinacionales y no tienen nada que ver con los manejos de hace tanto tiempo de la empresa familiar. Es bastante curioso, lo que si me comentaba mi viejo es que cuando él se incorporó, mi abuelo le daba un porcentaje de los ingresos que traía su especialidad. El negocio que aportaba mi viejo, el flujo de pacientes que aportaba, una parte se la quedaba él.

Familia emprendedora

10. ¿Cuáles son las razones por las cuales el fundador de la compañía la fundó?

FS: Fue como la evolución de un consultorio de bioquímico, después empezó a ganar renombre, prestigio y demás y fue creciendo. De hecho y como nota de color, los análisis clínicos de Eva Perón previo a su fallecimiento se los encargó el médico personal de Eva Perón a mi abuelo como referente en la materia, en temas de análisis clínicos. Esto sin ningún tipo de afinidad ideológica de ningún tipo porque mi abuelo no sé si tenía mucha identificación política pero peronista no era seguro. Pero de hecho, las crónicas del momento, están todavía en algún medio online, que mi abuelo le hizo los análisis a Eva Perón antes de que le diagnosticaran cáncer.

¿Tu abuelo era inmigrante?

FS: No, mi abuelo era nacido en la provincia de Santa Fe, en un pueblo de inmigrantes judíos que se llama Moisés Ville. Es una colonia judía que yo no fui todavía pero es súper interesante. Mentira, es en Córdoba, estudió en Santa Fe pero nació en Córdoba. El sí era hijo de inmigrante si no me equivoco. No sé si mi bisabuelo y bisabuela eran los dos inmigrantes, pero por el lado de mi abuelo. Estudió en Santa fe, no mentira estudio en la Universidad de La Plata, se mudó ya a Buenos Aires para estudiar y creo que trabajar trabajó siempre en Buenos Aires.

¿Cuándo se mudo a la plata ya conocía a tu abuela?

FS: No sé bien como fue eso. La historia de la familia es como oral y bastante light.

¿Sabes por qué decidió estudiar bioquímica?

FS: No. Si tengo entendido que fue la primera generación de profesionales.

11. ¿Qué cualidades ve usted en el emprendedor y de qué manera ve a estas en sus descendientes? ¿Cómo se han traspasado dichas cualidades?

¿Qué cualidades ves en tu papa de emprendedor?

FS: Mi viejo es, en cierta medida, una máquina de laburar incansable. Si bien no es el estilo de emprendedor así que constantemente esta innovando, es un laburante y un estudioso y eso me parece que le permitió mantenerse en cierta medida a la vanguardia de la nueva técnica y la incorporación tanto de tecnología como de nueva prácticas y mantenerse vigente. Hoy tiene 72 años y sigue dando charlas cursos, conferencias. Digamos es un referente y se sigue actualizando.

¿Ejerció la docencia tu papá?

FS: Creo que como invitado, no como profesor, si no como especialista en el tema. No es profesor de profesión.

¿Viviste mucho con tu abuelo en vida?

FS: Más de chico, murió en el 91, yo estaba en primer año del colegio, de la secundaria. Digamos mis recuerdos de mi abuelo son más de chico.

¿Tu abuela cuando falleció?

FS: Mi abuela falleció después, en el 95. Mi abuelo tenía un perfil mucho más bajo y mi abuela era más extrovertida, un personaje. De mi abuela tengo recuerdos más tajantes, de hecho creo que todavía corta la forma, el estilo según ella. Desde cuestiones de protocolo y formalidad. Marcó todos los temas de imagen que tienen mucho que ver con la forma de ser de mi abuela. Digamos, el edificio es un edificio muy lindo, todos los detalles como se cuidan mucho en términos de estética, calidad, imagen. Digamos es una vara muy alta tratar de mantener eso y es lo que hoy el mercado reconoce, no solo el prestigio por la calidad técnica y científica, si no por el trato personalizado y una serie de atributos que hoy valora el mercado y los médicos que nos mandan pacientes y demás. Esto es lo necesitamos mantener a futuro con los cambios de generación y empleados, etc. Es lo que tiene que marcarnos. Hay que mantenerlo de generación en generación porque no somos un negocio de escala para competir. Claramente.

Si bien el concepto de boutique esta medio truchado es lo que hoy nos mantiene porque si vos miras la competencia (laboratorio hidalgo, diagnóstico Maipú y otros más específicos) la mayoría se expandió geográficamente. Diagnóstico Maipú es mas “one stop shop” donde ahí te haces todo y nosotros somos más especialistas. La tendencia en

los últimos 20 años es ir incorporando cada vez más cosas, ir expandiéndose geográficamente, ir dando servicios de valor agregado. Nosotros mantuvimos el *core* que era la atención personalizada, la calidad, la calidez, digamos en un mercado donde hoy vas a cualquier médico y si tiene cinco minutos para darte es mucho. Acá bueno mi abuelo se ocupaba personalmente de darles los resultados a sus pacientes Y mi viejo quiere seguir haciendo lo mismo en la medida de lo posible.

Hay cosas del entorno que cambiaron que quizás no se pueden asimilar y otras que tenemos que tratar de mantener a toda costa porque es nuestro ADN, por lo menos como lo veo yo todavía desde afuera, que estoy recién empezando. Porque si no, digamos en costos, en escala y otras cosas, nos hubiera absorbido otro o hubiésemos muerto en el camino. De hecho a mi abuelo le ofrecieron expandirse, abrir una sucursal en zona norte con un posible socio, debe haber sido en los años 80 y el eligió no hacer eso porque él quería estar en control de toda la operación, mantenerse en el mismo lugar haciendo las cosas que sabía hacer y controlando personalmente todo. Es quizás una de las decisiones estratégicas más fuertes que se tomaron. Hoy ves a cualquiera de los competidores que empezaron de manera similar, se expandieron y hoy tienen otro volumen de negocio, otra complejidad de negocio, unas plantillas completamente distintas. Nosotros tenemos 18 empleados e Hidalgo debe tener 300, es otra cosa. Ellos también a igual que nosotros lo dirige la segunda generación. Pero los dos se criaron y estudiaron, mentira uno de los dos se formo dentro de laboratorio Hidalgo. A diferencia, mi viejo hizo su práctica profesional afuera y yo ni hablar, me estoy incorporando a los 37 años nada que ver.

12. *¿De qué manera siente usted que ha tomado como ejemplo ese espíritu emprendedor? ¿Sentís que tenes algunas de esas cualidades de tu papá?*

FS: Espero que sí. La verdad que bueno mi hermano como médico no se puede decir que haya trabajado en relación de dependencia propiamente, es como un profesional independiente pero ninguno tuvo sus propios emprendimientos. Mi prima como nutricionista tampoco y mi primo siempre trabajo en investigación así que siempre dentro del marco de una empresa mucho mas grande. Esto es parte del desafío de decir bueno ninguno de la tercera generación gerenciamos un negocio hasta ahora y eso implica un desafío inmenso.

¿Sentís que vos de alguna manera tomaste este espíritu emprendedor?

FS: Y ojalá, es un poco aspiracional quizás pero si me gustaría en la medida de lo posible ir depurando el negocio primero para mantener digamos las practicas más rentables para darle mayor sustentabilidad y buena posición financiera a futuro y sí, el día de mañana ir incorporando. Sobre todo ir teniendo en cuenta que me voy a tener que asociar, no siendo yo del palo científico, medico ni nada por el estilo, ese *know how* lo voy a tener que traer de afuera asociando a alguien. De alguna manera vamos a tener que empezar a mirar fuera de la familia lo que es la pata científica-técnica. Eso es algo completamente nuevo porque es algo que siempre se fue manejado dentro de la familia.

13. *¿Sentís que ese espíritu emprendedor se traspasa a las próximas generaciones? ¿Puede dar algún ejemplo donde sienta que fomenta dicho espíritu?*

FS: No en ese sentido, que es uno de los temas que estábamos hablando con la familia y demás, mi viejo nunca nos transmitió. El hizo siempre su laburo en el laboratorio, nunca nos trasmitió ni la necesidad de ingresar ni el deseo de que ingresáramos porque siempre se mantuvo de manera muy autosuficiente. Y eso es, lo que digamos hoy, genera este bache, que yo este ingresando a los 37 años, maduro y con la carrera encima pero sin haber hecho la escuelita.

¿Cuándo eran chicos tampoco les fomentaba meterse y conocer del laboratorio?

FS: No para nada, yo creo que era más mi abuelo. Eso si lo hable con mi viejo, mi abuelo siempre decía, esto es de ustedes. Digamos todo lo que él hacía era para que lo usaran, lo aprovecharan, lo trabajaran ellos. Sobre todo mi viejo, mi tía en ese momento ni siquiera estaba en el laboratorio. Mi viejo nunca tuvo esa actitud, era como que el laboratorio era una forma de vida, en cierta medida también problemas, obviamente cualquier negocio tiene sus problemas y el siempre como que lo mantuvo al margen, sobre todo cuando éramos chicos. Después un poco mas de grandes algunos temas se discutían pero nunca con la intención de bueno metete. Eso digamos todavía es una barrera que estoy tratando de sortear. Mi viejo tiene esa cosa de autosuficiencia y no llegar que es difícil porque está bien hay una parte que va a poder hacer el pero todos los platitos girando al mismo tiempo está claro que no se pueden tener. Así que parte del ejercicio que estamos viendo con mi vieja y con mi tía es que el empiece a delegar, no en mí, sino por ahí en profesionales que contratemos, personal técnico capacitado. El está perfecto de salud pero no está durmiendo bien. Lo que como familia decimos es que tiene que poder laburar lo que quiera, cuando quiera y no porque si él no lo hace no

se factura. Hoy por hoy hay un cuello de botella en que si él se toma una semana de vacaciones o hay una semana de facturación hundida o una semana de trabajo acumulada. No tiene una estructura de soporte ni de back-up que pueda remplazarlo. Si hay personal y gente que reemplaza algunas cosas de las que hace y que se yo pero no está firme eso. El nunca lo generó, no lo supo generar, no lo encontró, no sabemos bien que fue lo que falló pero hoy esa estructura no está y es digamos el desafío del corto plazo empezar a armar ese soporte.

14. *¿Cuán emprendedoras ve a las próximas generaciones?*

FS: Quedó marcada la rama social y científico- médica.

15. *¿Hay miembros de la familia que tengan este espíritu emprendedor aún no trabajando en la empresa? ¿Qué emprendieron estas personas?*
16. *¿Los descendientes emprendieron proyectos propios o participaron en la empresa? ¿Cuáles fueron los recursos y capacidades que utilizaron para ello?*

FS: No, ninguno emprendió proyectos propios.

Persona en particular

A continuación le voy a hacer un par de preguntas personales relacionadas a su familia más íntima para poder comprender el ciclo de vida de la familia desde su perspectiva.

17. *¿Cómo está compuesta la familia por elección de tu papá? ¿Está el en pareja, tiene hijos?*

FS: Mi papá está casado con María Elena, que es asistente social y hasta que se jubiló no se metió en el laboratorio.

¿Hace cuanto se jubiló?

FS: En el 2001, si no me equivoco, y ahí se metió en el laboratorio. No va todos los días, si no tres veces por semana.

a. *¿Cuándo contrajeron matrimonio?*

FS: Se casaron en el 69/70. Mi mamá es un año más joven. Mi mamá es del 43.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

b. *¿Cómo definirías el rol de tu madre en la dinámica de la empresa y la familia?*

FS: Yo creo que en es en cierta medida el motor de cambio, es el rol disruptivo. Es la única que cuestiona el *statu-quo* porque lo ve a mi viejo muy estresado, muy cansado. Entonces, tiene la sensación de que es muy despareja la carga entre mi tía y mi viejo, igual obviamente si bien los retiros que hacen no son los mismos, no considera que sea justo el reparto. Igual, más allá de los temas económicos sobre todo el tema del esfuerzo y la responsabilidad de cada uno. Con lo cual ella es la que pregona que se ordenen los papeles y la cuestión societaria para que el día de mañana no sea un despiole legal y demás. Busca que mi viejo tenga back-up, es la que más cuestiona la forma en que siempre se llevaron las cosas. La forma en que siempre se hicieron las cosas funcionó, hoy el costo que tiene sobre él y el estado de salud, está bien de salud pero el estrés en un factor. Dice que las cosas no pueden funcionar siempre así, si sigue así la curva un día a mi viejo le va a dar un infarto por el estrés que tiene. Así que bueno ese es el rol.

Si tenés que definirla en estos tres roles, ¿cuál es?

- *Cristalizador de decisiones – acciones*
- *Facilitador de conflictos*
- *Rol logístico*

FS: Es más facilitadora de conflictos. Va no sé si facilitadora porque tiene muchas trabas en la forma de expresarse y la cosa más de gallego, no es gallega es argentina pero quizás más de la idiosincrasia. Es más de explotar y no siempre eso genera un cambio positivo. Con mi tía chocan siempre con estos matices de que el conflicto nunca es frontal, siempre es solapado. Mi tía es mas la conciliadora también porque es en cierta medida una situación bastante cómoda para ella. Hoy esto funciona gracias a mi viejo y ella vive de eso. Ella colabora y es socia del 50% pero es muy claro igual ella ya se quiere jubilar. Es muy claro que de mantenerse solo así el costo más grande lo sufre mi viejo.

c. *Si tiene hijos: ¿Qué edad tienen sus hijos?*

FS: Mariana es la más grande y después viene Daniel y yo. La tuvo a Mariana a los 25. Después con el árbol genealógico chequea si cierran los números. Yo tuve a Emilia a los 36 y hablando del tema creo que tuvieron a mi hermana mucho más chicos.

Universidad de San Andrés

d. *¿A qué se dedican sus hijos? ¿Se encuentran estudiando o trabajan? ¿Alguno trabaja en la empresa?*

Lo respondió antes.

e. *Está pregunta es mas para tu papá: ¿De qué manera cree usted que sus hijos están interesados en la empresa familiar?*

FS: Digamos, por lo que hablamos como familia, la principal preocupación es que todo esto que vimos crecer con tanto esfuerzo de mis abuelos, de mi viejo y demás se mantenga en el tiempo. Primero que quede el valor dentro de la familia porque hay una parte que tiene que ver con el riesgo de tener una situación societaria precaria y no tener todos los papeles en orden y que se yo, implica un riesgo que si alguno de los dos deja de trabajar o hay un conflicto legal, laboral, etc¸ hay un riesgo muy alto. Y por otro lado, el tratar de seguir con este legado de mis abuelos que tiene que ver con la cultura del trabajo y el esfuerzo que quizás como familia descendientes de inmigrantes, somos todos descendientes de inmigrantes pero el valor del trabajo es algo muy importante.

f. *¿Sus hijos viven con usted actualmente o ya han dejado el hogar familiar?*

FS: No ninguno, todos hicieron sus familias. Yo fui el último en irme, me fui tarde a los 29. Digo que tengo 37 y tengo 36 porque todavía no cumplí. Hace 8 o 9 años.

¿Sentís que les cambio la dinámica ahora que viven solos?

FS: Si, no sé si porque vivimos solos. Por el crecimiento personal y profesional que fuimos experimentando, hoy podemos discutir temas familiares, de negocios y demás desde otro lugar. Pero si también nunca hubo conflictos familiares, más allá de lo normal de cualquier familia pero la no convivencia mejoró la relación en general entre todos. Mi hermana con mis viejos, como hermanos creo que más o menos los mismo. También el día a día desgasta y sería muy difícil mantener el día a día laboral con el día a día familiar, imagínate 24 hs juntos es más un reality.

Otras preguntas extras:

- *¿Tu tía estudio algo?*

FS: Mi tía es socióloga también, casualmente. Es colega mía o yo soy colega de ella.

- *¿Tu tía ejerció su carrera?*

FS: Más o menos. Su marido, es viuda pero su marido era médico y siempre fue el sostén del hogar así que mi tía nunca tuvo la necesidad.

- *¿Cuándo ingreso a trabajar en el laboratorio?*

FS: Ingresó un poco antes que mi mamá, pero por ahí. Hará 10 años. No hace tanto.

- *¿El marido de tu tía alguna vez ingresó al laboratorio?*

FS: No era médico pero no estoy seguro de la especialidad. Se murió cuando yo era chico así que mis recursos de él son bastante pocos. Creo que era cardiólogo. Pero él nunca trabajo en el laboratorio.

- *¿Hoy te ves trabajando para siempre en el laboratorio?*

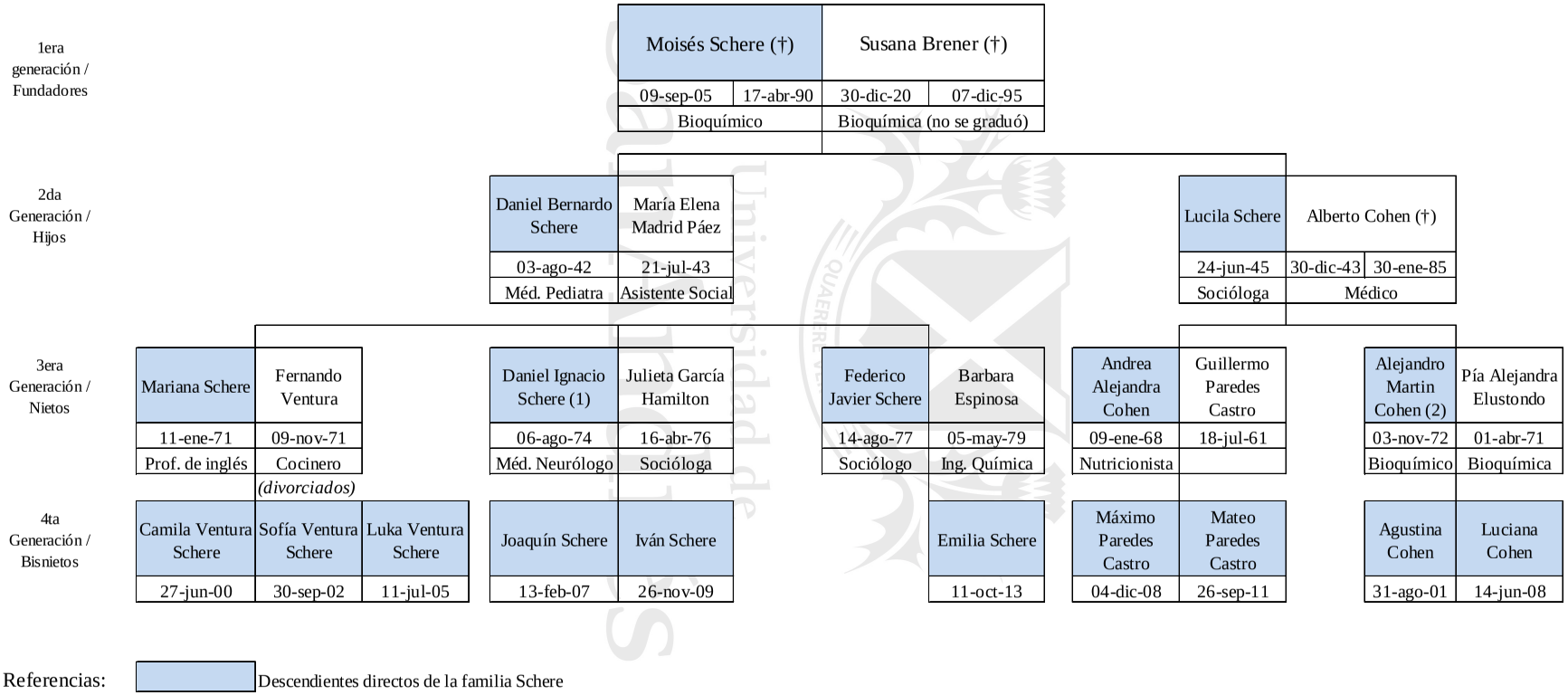
FS: Esa es la parte más difícil. Mm…Él para siempre es dificilísimo. Si bien yo trabajo desde los 21 años y tuve 7/8 trabajos distintos, algunos muy distintos entre sí. La verdad que pensar en jubilarme en esta empresa o este trabajo me queda lejísimo. Me gustaría poder hacerlo. Me gustaría poder hacerlo, poder tener de acá a 10 años una estructura funcionando donde sea un negocio que pueda mantenerse a futuro con las modificaciones que hagan falta digamos. Difícilmente se pueda mantener el mismo negocio de análisis clínicos y medicina nuclear para siempre, me parece que hay que incorporar cosas, sacar cosas. Eso va a ser inevitable pero si tratar de mantener algo de la esencia. Digamos eso como aspiración me encantaría. Ni hablar de dejarle a mis hijos y sobrinos algo para que puedan desarrollarse a futuro. Pero bueno es algo tan difícil de pensar. En el contexto es imposible proyectarse a un año.

Lo que nos dice la gente con la que nos asesoramos en distintos temas es que se han atravesado crisis muy profundas, de país y demás, con lo cual la estructura, la base es bien solida y eso es como una garantía para seguir construyendo arriba pero bueno todo lo hacen las personas y bueno esas bases son tan firmes como las aspiraciones y posibilidades de las personas. No funciona en piloto automático, ese es el *bottom line*. Ese es el desafío a futuro, bueno pensar hacia dónde va, que va a pasar cuando mi viejo ya no esté laburando y demás. Esas son todas incógnitas que hay que tratar de que dejen de ser “cucos” y empiecen a ser variables que jueguen en un panel, en un tablero donde se pueda ir armando. Por lo menos uno ir haciendo planes y después bueno se va

acomodando a la realidad pero que no sea como que se te viene encima. Eso es parte de reducir un poco la incertidumbre y la angustia que puede generar el no tener nada asegurado a futuro. Eso nos cruza a todos digamos, le debe haber pasado a mi abuelo, le pasa a mi viejo, me pasa a mí. El hecho de tener que remarla para que todo siga funcionando, es un hecho.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo 3: Árbol Genealógico Familia Schere



Fuente: **Elaboración Federico Schere**

Anexo 4: *Entrevista N°2 - Rosmino y Cía. S.A.*

Foco de las entrevistas: **Rosmino y Cía. S.A.**

Entrevistados: **Sofía Rosmino (SR)** – Tercera generación – Hija del actual Presidente de la Compañía.

Guía de preguntas

Familia empresaria

1. *¿Cómo nació la compañía?*
2. *¿Quién fue su fundador?*

SR: Mi abuelo con un hermano de él y un socio con parte minoritaria, habían arrancado con un almacén. Tenían un almacén y después arrancaron con todo el negocio de la soda. Primero era un reparto, salir con un carruaje. Tenían un reparto en una zona muy limitada en donde ellos están, en Villa Ballester. Con el tiempo fue creciendo y después el hermano de mi abuelo dejo el negocio y quedó mi abuelo que al poco tiempo falleció. No al poco tiempo, pero mi papá tenía 20 años. Ahí es cuando mi papá entra en el negocio. O sea, ya estaba en el negocio pero no como presidente, lo ayudaba un poco. Mi papá estaba terminando de estudiar y ayudaba con algunos repartos, estaba medio como un cadete. Bueno a los 22-23 ya arranca mi papá con mi tía, como vice-presidente, y mi papá como presidente. Se dan cuenta que el negocio de la soda no era tan rentable y arrancan con todo lo que era botellones de agua para dispensers. Si bien hoy siguen con todo lo que es la soda, el mayor volumen de ventas esta en lo que es botellones. Es muy limitado, y en general lo que se vende de soda es lo que es no retornable y lo que se vende en supermercados. Se perdió la costumbre de ir a entregar con el sodero. El negocio anduvo bien hasta el 2000, con bastante crecimiento en lo que eran los botellones retornables y ahí bueno se complico con la situación del país y estuvo la oportunidad de vender partes de las acciones a un grupo de empresarios. Ellos venden el 40% (Pero no es seguro, después te lo averiguo bien). Venden el 40% porque necesitaban gente que meta plata en el negocio. Bueno durante esos años que estuvieron metidos en el directorio hubo medio conflicto porque mi papá y la hermana empujaban para que el negocio vaya para adelante y crezca. En cambio, los accionistas querían repartir dividendos, no apostaban al crecimiento, bueno si apostaban pero era más lo

que se querían llevar que lo que quería invertir en el negocio. Igual esto vino bien porque le metieron mucho empuje. Le metieron el capital que mi papá y mi tía no tenían. Igual en este último tiempo siguió creciendo mucho el negocio y fue una oportunidad para mi papá y mi tía recuperar esa parte de acciones que habían perdido. Negociaron, están hace 4 años negociando y se cerró el año pasado esto. Volvió todo a manos familiares, después hay algún gerente que tiene muy pocas acciones, el capital se concentro en mi papá y mi tía.

3. *¿Actualmente, quién está al mando de la empresa?*

SR: Hoy está mi papá (Fabián Rosmino) como presidente y mi tía como vicepresidente. Tiene funciones de vicepresidente pero hace tareas más contables. No está tanto en la dirección o estrategia de la empresa. Sí mi papá y hay un gerente general que no es familiar. Mi tía está más en lo contable si bien tiene el nombre de vicepresidente.

¿Cuántos empleados tiene la compañía?

SR: 240 empelados con repartidores y todo incluido.

4. *¿Cuántas generaciones de la familia han pasado por la empresa hasta hoy?*

SR: Pasaron tres generaciones porque ahora está mi primo.

5. *¿Cómo está compuesta la familia en su totalidad incluyendo a aquellos que no trabajan en la empresa? Solicitar o armar el árbol genealógico.*

SR: Esta mi abuelo Armando que tuvo tres hijos. Son tres hermanos. O sea mi papá Fabián el más chico, Adriana Rosmino y Mirtha que es la más grande. Ella decidió ir por otro lado. Mi abuela se llama Delia y actualmente vive y tiene 86 años.

¿Se metió tu abuela alguna vez en el negocio?

SR: No nunca. O sea, vive enfrente de la fábrica, está muy encima del negocio pero no participa. Ni siquiera cuando estaba mi abuelo. Siempre era “la señora de…”. Por ahí si al comienzo cuando mi abuelo se murió que quedo mi papá pero más desde el lado de la opinión y no desde llevar a cabo una acción.

¿Tu papá cuántos hijos tiene?

SR: Somos cinco, yo y mi hermana Carla de la misma madre. Después de la otra mujer tengo tres hermanos más chicos, Francisco, Felipe y Mateo.

¿Cómo está compuesta la familia de Adriana?

SR: Adriana tiene a Agustín que es el que está en la empresa y después a Victoria que se dedicó a otra cosa.

¿Qué hace tu primo en la empresa?

SR: El está más que nada en la logística de la empresa. Digamos que en los últimos años adquirieron varias empresas chicas de Ivess que estaban en Villa Crespo, Devoto y lo que hicieron es centralizar todos esos repartos en Villa Ballester. Mi primo antes estaba en Devoto que tenían un depósito y ahí centralizaban los repartos del centro. Eso lo cerraron y ahora tienen todo en Ballester. El antes estaba en Devoto y tenía a cargo todo lo que era la logística y hoy que vino acá están haciendo como una restructuración y mi papá lo que quiere es que se involucre. Siendo hoy la tercera generación lo quiere en todo. Mi primo está bastante verde todavía, tiene 24. Mi papá lo quiere en todo porque necesita alguien de confianza para él poder empezar a relajar un poco y no trabajar sábados y domingos como hace ahora, esta en una etapa en la que quiere relajar un poco. A mi papá le encantaría que su mano derecha sea alguien de la familia.

¿Es el más grande de todos los primos?

SR: No, mi prima Victoria tiene 27. Mi hermana tiene 25 y yo 24. Mis hermanos tienen 8, 13 y 5.

¿Tu tía más grande, Mirtha, tiene hijos?

SR: Ella se fue hace más de 25 años a vivir a Estados Unidos. Tiene 3 hijos, Joaquín (32), Julieta (40) y Nicolás (35). Ella cuando murió mi abuelo y cada uno tenía su parte se la compraron mi papá y su hermana y ella nunca se involucro. Mis primos tampoco porque hacen su vida afuera. Cada uno se dedica a cosas distintas.

¿La pareja actual de tu papá como se llama?¿Se metió alguna vez en la empresa?

Universidad de SanAndrés

SR: Silvia. Ella trabajaba en un banco y tiene mucho potencial, muy laburadora, muy inteligente pero es como que no se ven trabajando juntos. Mi papá tiene la postura de que mezclar las mujeres y los hombres trae quilombos y prefiere mantener eso separado.

¿Tu tía Adriana está casada?

SR: No, está divorciada.

¿Hay cuarta generación?

SR: No, todavía no. Julieta tiene una hija

6. *¿A qué se dedican cada uno de los miembros de la familia? ¿Cuál es la función de aquellos familiares que trabajan en la empresa familiar?*

SR: Mi hermana estudia cine y nunca en su vida se metería. Yo sí, en algún momento, estoy segura que me voy a meter. Victoria tampoco se metería, ella estudio comunicación y trabaja en Warner. No se específicamente que hace pero algo ligado al marketing. Agustín no estudio nada relacionado a esto, estudio imagen y sonido.

¿Tu abuelo tenía estudios?

SR: No, mi abuelo no estudio nada y mi papá tampoco. Mi tía estudió arquitectura y ejerció un par de años cuando estaba casada.

7. *¿Cómo es la relación familiar – laboral? Yo vengo de una familia propietaria de empresas y siempre suele haber conflictos, discusiones o temas de tensión. ¿Cómo describiría usted lo temas álgidos que ocurren? ¿En que funciona bien la relación empresa – familia y en qué no?*

SR: Este es otro de los motivos por el que yo tengo así como un temor de meterme. Yo con mi papá hoy por hoy tengo la mejor relación pero él para laburar es bastante autoritario, es se hace lo que yo digo. Por un lado tiene razón porque es el que se pone el negocio al hombro, el que se arremanga ante los quibombos que hay. Medio que tiene el consentimiento de la hermana y de mi primo porque a ver es como que si vas a diferir en una opinión involúcrate de igual medida. Como él está siempre atrás de todo, si alguien le viene a decir che que paso con esto, bueno vení y hacelo

vos, les va a contestar. Mi papá se pone en un papel muy protector con mi tía y primo y no se genera ese conflicto. No hay tantas generaciones metidas, por eso no hay tanto conflicto. La relación de mi papá y mi tía es buena, mi tía está divorciada y mi papá la apoya en lo que necesite. Económicamente, si bien mi papá tiene la mayor parte de la empresa, trata de ser igualitario en todo. Si hay auto para directores, hay auto para mi tía y lo cambian todos al mismo momento. Trata de que no haya favoritismo por nadie. Con lo que si hay conflicto por ahí es que mi papá considere más a alguien externo que de repente a mi primo. Ahí hay cierto roce, esta medio implícito, yo te lo cuento por el lado de mi papá porque lo veo. Al estar mi papá en un momento en el que el necesita ayuda, una mano derecha para él poder irse un fin de semana y apagar el teléfono y relajarse, ya no le importa si es de la familia o si es alguien que viene de afuera y es laburador y se ganó la confianza de él.

¿Cómo es la estructura de dirección de la empresa?

SR: Hay un gerente general que es Alejandro, que no es de la familia, esta hace muchos años, él creció siempre al lado de mi papá. Mi papá le regalo un master, o sea se hizo ahí dentro. Después esta Matías que no se qué puesto ocupa porque cuando empezó era medio de IT, luego se involucró en la logística. Pero es un tipo que tiene mucha ambición, entonces hoy le da una mano en todo, de repente lo ves que está liquidando sueldos. En eso no está muy profesionalizada la empresa, no es que hay una estructura jerárquica que este muy marcada donde cada uno tenga definido lo que hace. Este chico Matías, se involucra en lo que mi viejo necesita. Es medio su mano derecha.

Composición accionaria

8. *¿Cómo es la composición accionaria de la empresa? ¿Qué porcentaje del paquete accionario le corresponde a cada uno de los miembros de la familia?*

SR: 2% Alejandro Celada que es el Gerente Gral. Fabián tiene el 70%.Adriana el 28%.

9. *¿Cómo ha ido variando la composición accionaria a través de los años y el paso de las generaciones?*

Universidad de San Andrés

SR: Arrancaron en el almacén, Clemente, Adolfo y Armando. Cada uno tenía el 33,33%. Pasaron los años y Adolfo arranca con otra cosa y Armando (mi abuelo (le compra a Adolfo. De ese 33,33% que compra, la mitad lo deja a nombre de su hijo Fabián. Para evitar un conflicto familiar, a las otras hijas las recompensa con propiedades (en su momento hizo ruido). Ahí queda: Armando 49,8 %, Fabián con el 16, 5% y Clemente con el 33,33%. Luego muere Armando y Delia decide darle su parte a sus hijos. Entonces todos quedan con 1/3 de lo de Armando. Después de eso mi tía Mirtha se va a EE.UU. y Adriana y Fabián compran su parte, mitad y mitad. Luego se le compra a Clemente el 33,33%. Cuando termina todo esto queda Fabián con 70% y Adriana con 30%. Y ahí en el 2001 se decide abrir capital. Venden el 75% y ellos quedan: Fabián con 15%, Adriana con 10% y los otros de afuera con 75%. Esto se mantuvo así hasta que entre los hermanos le dan 2% al gerente gral. Hace dos años le vuelven a comprar el 75% y quedan 70%, 28% y 2%.

Familia emprendedora

10. ¿Cuáles son las razones por las cuales el fundador de la compañía la fundo?

SR: Creo que en ese momento lo habían visto como una oportunidad al almacén en Villa Ballester. El socio creo que hacia agua destilada y tenían la estructura como para armar este negocio, arrancaron con un reparto, vieron que había demanda y siguieron para adelante.

11. ¿Qué cualidades ves vos de emprendedor en tu papá y de qué manera ve a estas en sus descendientes? ¿Cómo se han traspasado dichas cualidades?

SR: Si bien no es un tipo formado académicamente, creo que durante estos últimos años supo ver bien las oportunidades, como en su momento ceder la parte, ceder las acciones para después lograr adquirir Soda Belén, Cimes y varias más. El vio ahí una oportunidad de comprar y tomar más zonas. Hoy lo tiene es que el mayor volumen de soda en botellón que se vende la tienen centralizada él y su socio. Su socio digo, es una persona. Viste que Ivess es como la marca pero él se llama Jauregui. Mi papá dice que es su socio porque es como su hermano y tiene el mismo negocio que mi papá pero en otras zonas y también bajo el nombre de Ivess, era "Jauregui" y ahora es el "El Jumillano". Ellos abarcan otras zonas. Hay más Ivess

Universidad de SanAndrés

aparte de mi papá y César que es dueño del Jumillano que está por Ezeiza. Igualmente, los que tienen concentrado el mayor volumen son ellos dos. Ivess es una marca supuestamente sin fines de lucro. Vos manteniendo ciertas normas y requisitos podes vender soda usando la marca Ivess, pagándole a ellos. El tema que tiene hoy es que a los que más rentable les es el negocio, es a mi viejo y a César y ellos empujan para que Ivess tenga más campaña de publicidad y mejorar en sí la imagen de la marca. En sí al resto no le interesa.

¿Cuál es la relación con César?

SR: César es como de la familia, es el padrino de mis hermanos. Y esta bueno porque respetan en sí sus zonas. Es como una pelea de zonas entre todas las marcas, mismo con Ivess de ver quién le saca el reparto a quién. Hoy en día lo que se busca es comprar las zonas de otras marcas, ahí está el negocio.

12. *¿De qué manera siente usted que ha tomado como ejemplo ese espíritu emprendedor?*

SR: Yo en particular tengo una relación muy fuerte con mi papá y tenemos muchas cosas en común. Los dos somos de tener empuje, de meternos, de no quedarnos sentados. Yo me considero que puedo laburar de 8 a 10 de la noche sin ningún drama, pero me gustaría hacerlo en algo que sea mío y no como ahora que lo hago para la empresa con la que trabajo. Tampoco en laburar sábados y domingos. Sin dudas, de mi papá herede las ganas de laburar y de ser alguien, de tener algo propio y que te vaya bien.

Mi hermana es más tranquila, es menos ambiciosa, ella quiso estudiar cine, sacar fotos, hacer lo suyo y no le importa si mañana se puede ir de vacaciones, o sea cero ambición.

Yo a mi viejo lo veo, tiene muchas cosas buenas y malas, pero siento que es un tipo que a los veinte años se puso al hombro a mi abuela, a mis dos tías. Agarró un negocio, siendo muy chico y por hoy bastante bien le va y le seguí metiendo empuje. O sea, veo que en la vida bastante bien le fue y es como que él nunca te deja estar caído. Tiene una actitud que siempre va para adelante.

¿Tu abuelo tenía este mismo espíritu?

Universidad de San Andrés

SR: Sí, yo no lo conocí pero según lo que me contó mi papá sí. Para mí, mi ídolo es mi papá, para mi papá su papá era su ídolo. Mi papá replica muchas cosas en mí que el heredó de su papá.

¿Ves que tus tías tengan este mismo espíritu?

SR: No porque creo que en sí el negocio es muy machista hoy y por eso no se cómo yo entraría. Al ser tan machista el negocio, yo veo que mi viejo se puso en el rol de padre y al apañarlas tanto, no agarraron vuelo, ni ese espíritu. Por ahí mas con mi tía Adriana que está hoy con él. Como que está protegida por mi papá, ella tiene un problema y acude a mi papá, medio como que mi papá es su salvador. Lo mismo mi abuela.

13. *¿Qué hace tu papá para trasmitir el espíritu emprendedor a las próximas generaciones? ¿Puede dar algún ejemplo donde sienta que se fomentó dicho espíritu?*

SR: Creo que desde el ejemplo se plantó. Siempre trata de remarcar lo que a él le parece bien o mal, pero no es que se llena la boca de palabras y él no hace nada. El dice lo que hace. Yo cuando termine el colegio, él quería que estudie algo afín a su negocio, me decía aprovecha que tenés la oportunidad. Él me decía, si bien yo no estudie porque me toco hacerme cargo de esto a los veinte años, vos hoy tenes la oportunidad. Pero nunca me dijo que siga administración de empresas, si no que haga lo que quiera. Con mi hermana también hubiese preferido que estudie algo afín pero ya veía que perfilaba para otro lado y por eso igual la bancó a muerte.

14. *¿Cuán emprendedoras ve a las próximas generaciones, o sea a tus primos y hermanos?*

SR: No, la verdad que no veo estas cualidades en ellos. Igual yo destaco que esto lo herede de mi papá y mis primos no tienen el mismo papá ni mamá que tengo yo. El padre de mis primos era abogado. Igual lo que yo siempre hablo con mi viejo es que si él quiere que mi primo sea la mano derecha, el tiene que darle el espacio para ello. Supongo que a la gente le debe dar cierta inseguridad ante una persona que siempre toma decisiones y siempre hace lo que quiere. Entonces yo le digo que él tiene que generarle el lugar y decirle al otro, hacete cargo de este proyecto. Y bueno si después le va mal, te equivocaste. Me parece que tiene que darle este espacio y mi

Universidad de San Andrés

viejo tiene que correrse un poco, si él tanto insiste en que quiere una mano derecha. Todavía no tiene una persona con una actitud para ser mano derecha que le diga para, mira tío no vengas a laburar hoy, voy a estar yo. Y la verdad que mi papá espera eso y hoy no va a pasar porque son personalidades muy distintas. Yo siempre le digo que tiene que entender que no todos son como él y que labura con gente que es muy distinta.

15. *¿Hay miembros de la familia que tengan este espíritu emprendedor aún no trabajando en la empresa? ¿Qué emprendieron estas personas?*

SR: No, creo que mis primos y mi hermana viven otro estilo de vida. Creo que no es igual el espíritu que tiene alguien que trabaja en una empresa familiar que alguien que trabaja en una multinacional. Me parece que en una empresa familiar, vos te pones la camiseta, es una pasión y un agarrar de lo que es tuyo, que no lo ves estando afuera. Esto menos afuera del país, como mis primos que viven afuera. Mi primo (Nicolás) se dedica a exportar vinos, vive una vida súper relajada en Estados Unidos. Vive una buena vida, le va bárbaro pero no tiene que romperse el lomo. Mi prima esta en lo que es la decoración, vive el día a día, no es muy emprendedora y no apunta muy alto. Vicky que vive acá es súper laburadora. Hablo con mi papá esto porque mi tía Adriana la jode, ella siempre defiende a Agustín que trabaja en la empresa. Dice pobre Agustín que labura los sábados y todo el día. Y la verdad es que mi prima Victoria labura en Recoleta, vive en Pacheco y se tiene que levantar re temprano para llegar y calladita va y hace sus cosas. Tiene un perfil mas tranqui entonces, no es que no la consideran, si no que dicen: Victoria no hace nada pero la mina se levanta todos los días, va a laburar, tiene su plata, sus cosas y no molesta a nadie. No es la mina más ambiciosa del mundo pero hace su vida.

16. *¿Los descendientes emprendieron proyectos propios o participaron en la empresa? ¿Cuáles fueron los recursos y capacidades que utilizaron para ello?*

SR: Mi hermana está ahora arrancando, tiene una carrera súper complicada y tampoco se mueve mucho por eso yo también la corro bastante y la reto con que haga algo de su vida. A mí me parece que el cine debe ser lago que vaya con pasión entonces siempre le digo que aunque sea le ponga dedicación y terminen la facultad. Pero bueno ahora empezó con una amiga que hace maquillaje artístico y de modelos y mi hermana está haciendo fotografía. Entonces, juntas arman *books* para modelos

de agencias y medio que quieren arrancar ahí una productora, muy despacio pero van arrancando.

Persona en particular

A continuación le voy a hacer un par de preguntas personales relacionadas a la familia que formo tu papá para poder comprender el ciclo de vida de la familia desde su perspectiva.

17. *¿Cómo está compuesta la familia por elección de tu papá? ¿Está él en pareja, tiene hijos?*
    a. *¿Está casado? ¿Cuando contrajo matrimonio?*
    b. *¿A qué se dedica su pareja?*
    c. *¿Cómo definiría usted el rol de la pareja en la dinámica de la empresa y la familia?*

       Aquí tener en cuenta el rol de la mujer:

       - *Cristalizador de decisiones – acciones*
       - *Facilitador de conflictos*
       - *Rol logístico*

SR: Mi papá estuvo casado con mi mamá Elsa que nunca se metió en la empresa porque ella vivía en otro planeta. Es traductora así que nada que ver y nunca le interesó. Juntos tuvieron a mi hermana Carla y a mí.

Mis papas se casaron hace 27 años atrás y se separaron a mis tres años. Luego mi papá formo familia con Silvia y tuvieron a los tres chicos. Mi papá empezó a convivir con Silvia a mis cinco años pero empezaron muy de a poco y esperaron para tener hijos.

Silvia no opina mucho en la empresa, mi viejo comenta cosas en la mesa, hay cosas que comparte pero el siempre va a tomar sus decisiones. Ella le puede dar un consejo pero nunca va a interferir en una decisión entre mi papá y su hermana. Si hay que definirla a Silvia en uno de los roles que me dijiste, creó que ocupa un rol logístico porque si bien no opina en la decisiones, ella tira sus pensamientos y dice como lo ve y como lo haría. Es piola, es una mina muy inteligente que le iba muy bien con lo que hacía por eso mi papá le da su lugar. Pero también sabe que es cabeza dura y por eso toma todo lo que dice desde el lado de consejo. Y Sil también

trata de tomar esa postura para evitar conflicto, mismo con mi viejo o con mi tía, ella no quiere interferir en esa relación.

d. ¿Qué edad tienen los hijos de tu papá?

e. ¿A qué se dedican sus hijos? ¿Se encuentran estudiando o trabajan? ¿Alguno trabaja en la empresa?

SR: Estas dos preguntas ya las hablamos antes al hacer el árbol genealógico.

f. ¿De qué manera crees que vos y tu hermana están interesadas en la empresa familiar?

SR: Yo si estoy interesa en la empresa y de mi hermana hoy te digo que los próximos diez años no creo que le interese. Ella no se mete ni opina, ni nada. Yo en cambio me siento mucho más interesada, habló con mi viejo, le pregunto novedades y voy bastante a la fábrica. Los sábados mi viejo labura y si puedo voy y me copa estar ahí.

g. ¿Sus hijos viven con tu papá actualmente o ya han dejado el hogar familiar?

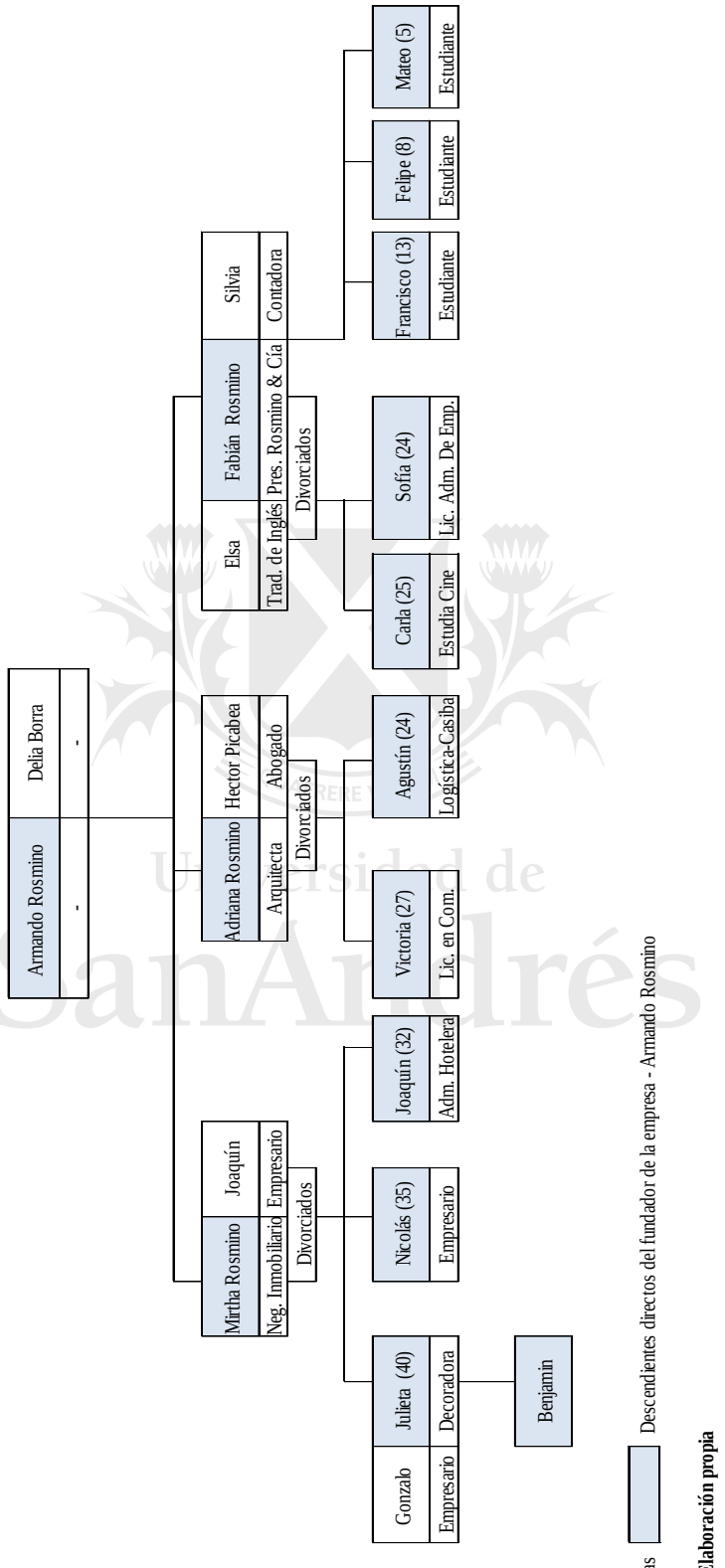
SR: Los que viven actualmente con papá son los tres varones, nosotras dos ya no.

18. ¿Cómo ves el futuro de la empresa? ¿Qué crees que va a pasar cuando tu papá se retire?

SR: Buena pregunta. La verdad que lo veo complicado. Sinceramente, yo creo que él es el alma de esto. Yo tengo sus ganas, muchas cosas de él. No me quiero poner en el lugar machista pero a él le ha tocado sentarse con repartidores y discutir, y es algo que yo podría aprender con el tiempo pero no es lo mismo que discuta un hombre o una mujer. También me cuesta ver la convivencia mía con mi primo. Yo no me imagino el negocio sin mi viejo. Una de las opciones es que el negocio pase a manos no familiares. Igualmente, esto es algo de lo que no se habla mucho, es un tema "tabu". Mi papá es joven y está muy metido como para retirarse en el corto plazo. El igual ya empieza a tener los temores y el empieza a tirar puntas de: "esto va a ser todo tuyo" y yo trato de esquivarlas. Es por esto que me siento presionada. Pienso en que pasa si me meto y después no puedo salir. Y también pienso que pasa si no entro y él me necesita. O sea ninguno de los dos pensamientos está bueno.

Universidad de San Andrés

Anexo 5: ***Árbol***



Fuente: Elaboración propia

Universidad de San Andrés

Genealógico: Familia Rosmino

Anexo 6: *Entrevista N°3 - Casiba S.A.*

Foco de las entrevistas: **Casiba S.A.**

Entrevistados: Julia Della Corte (JD) – 3ra generación - Hija de actual presidente de la compañía.

Guía de preguntas

Familia empresaria

1. *¿Cómo nació la compañía?*
2. *¿Quién fue su fundador?*

JD: Alberto Catuogno funda CASIBA con dos amigos en el año 1952, en aquella época era una sociedad de responsabilidad limitada. El nombre CASIBA se forma a partir del apellido de los 3 socios: CA de Catuogno, SI de Siganevich y BA de Basquez. La empresa nace en la ciudad de Caseros, sobre la avenida Bartolomé Mitre, lugar donde sigue radicada.

En el año 1955, Alberto les compra la parte a los socios, transforma CASIBA de una S.R.L a una S.A y continúa solo al frente de la organización como único dueño hasta el año 1982 que fallece. El primer producto de CASIBA fue el metal expandido (expanmetal), al poco tiempo con el expanmetal se comenzó a fabricar bandejas porta cables y filtros de aire.

En el año 1956, cuatro años después de la fundación, se incendia la planta. Alberto no contaba con los recursos para reparar todos los daños que se habían producido como consecuencia del incendio. Un familiar y amigo cercano de Alberto, Antonio Calabro, le ofrece una ayuda económica para que CASIBA pueda seguir operando. Gracias a la ayuda de Antonio Calabro, Alberto puede seguir fabricando, y año tras año CASIBA experimentaba un crecimiento con respecto al año anterior. Al poco tiempo Alberto le ofrece a Antonio una participación accionaria por la ayuda económica brindada porque no le podía devolver su aporte, Antonio acepta y como consecuencia comienza a ser socio de Alberto. Así es como Antonio se convierte en vice-presidente de CASIBA por

el poder accionario que tenía, no por estar involucrado en los negocios de la empresa ya que nunca formó parte de una reunión de directorio.

En el año 1982, Alberto se enferma y a los 8 meses fallece. La empresa poseía una estructura de productos muy compleja, con el tiempo fueron ordenando los productos y en el año 1991 crearon dos divisiones dentro de CASIBA. Por un lado la división filtros, y por el otro la división metalúrgica. En el año 1999, esas dos divisiones se separaron en dos sociedades independientes. Es así como CASIBA se queda con la división filtros y se crea otra sociedad anónima con el nombre de BASICA para la división metalúrgica.

CASIBA actualmente tiene 80 empleados, y su market-share se encuentra entre un 30 y un 35%. Es una empresa de capitales 100% argentinos que fabrica en Argentina y exporta a Uruguay, Bolivia, Paraguay y Chile. CASIBA cuenta con seis unidades de negocio:

- Filtros para aire
- Accesorios para montaje de instalaciones
- Unidades de ventilación y tratamiento de aire
- Flujo laminar y áreas limpias
- Captura y control de gases y olores
- Control de humos y polvos

Lo que siempre diferenció a CASIBA de sus competidores es que no vende filtros únicamente, sino que brinda soluciones a los problemas de filtrado, es una empresa orientada al cliente y no al producto.

3. *¿Actualmente, quién está al mando de la empresa?*

JD: Luego de que falleció mi abuelo materno, la empresa paso a la segunda generación pero quién se hizo cargo de la misma fue mi papá.

4. *¿Cuántas generaciones de la familia han pasado por la empresa hasta hoy?*

JD: Hasta hoy, contándome a mí han pasado tres generaciones. Hoy están la segunda y la tercera generación. La primera generación no está viva.

5. *¿Cómo está compuesta la familia en su totalidad incluyendo a aquellos que no trabajan en la empresa? Solicitar o armar el árbol genealógico.*

Ver árbol genealógico adjunto.

6. *¿A qué se dedican cada uno de los miembros de la familia? ¿Cuál es la función de aquellos familiares que trabajan en la empresa familiar?*

JD: Mi mamá Graciela es meteoróloga y nunca se metió en la empresa, mi tía se llama Nora y es traductora de Inglés.

Yo soy la más chica de tres hermanas, yo estudie administración y hoy estoy relacionada con la empresa familiar. Luego, viene mi hermana Andrea que tiene 27 años y es la del medio, estudio Publicidad y trabaja en Google pero vive en Singapur. La más grande es Carolina que tiene 30 y estudió administración en San Andrés pero trabaja en otra empresa que crearon con mi papá hace 5 años, Iturno (para pedir turnos por internet). Ahí trabajan mi mamá, mi papá y mi hermana. Fue idea de mi hermana y mi papá puso la plata. En Casiba trabajo yo y solo yo.

Mi papá se llama Humberto y es ingeniero. Mi papá se recibió y mi abuelo le agarró cáncer y como sabían que se iba a morir, lo hizo entrar rápido apenas se recibió.

Mi tía que es traductora de inglés, nunca tuvo hijos pero si está casada.

Si vos analizas una disputa familiar lo que pasa en mi empresa es que como mi tía no tiene hijos, no quiere reinvertir ya que prefiere que todo se divida y se repartan dividendos. En cambio, mi papá como tiene 3 hijas, obvio que un poco divide pero apuesta a reinvertir. Apuesta mucho en la empresa para nuestro futuro. Los que tienen acciones son mi mamá, mi tía (ambas por ser hijas del fundador) y mi papá por ser el presidente. Mi mamá y mi papá juntos tiene mas del 50%.

Mi tío segundo entró a Casiba, porque cuando mi abuelo fundó la empresa lo hizo con otros dos socios pero después ellos decidieron irse. Ahí a mi abuelo se le incendió la empresa y como no tenía plata para seguir, Rubén lo ayudo con plata y mi abuelo le dio acciones a cambio. Él si tiene 3 hijos y también piensa en reinvertir. Sigue con la idea de mi papá.

Volviendo al árbol genealógico.. ¿Tu abuela se metió en la empresa?

JD: Cuando murió mi abuelo, ya hace mucho, antes que yo naciera, las acciones de mi abuelo pasaron en parte a ser de mi abuela. Luego hace tres años falleció mi abuela y mi

tía y mi mamá pasaron a tener muchas acciones. Mi papá en cambio se ganó sus acciones por haber ascendido. En cambio mi mamá y mi tía las heredaron. Mi mamá y mi tía solo van a la reunión de directorio una vez al mes pero no son activas en la empresa como mi papá que esta todo el tiempo.

¿Cuáles son tus funciones dentro de la empresa?

JD: yo entre hace un año y medio por una consultora. Está lo que hacía era tratar de profesionalizar la empresa familiar. "camino a la excelencia". Una empresa terciaria necesita a alguien como nexo, que vendría a ser yo, y lo que hacemos es vamos al área comercial, analizamos las tareas y vemos los procedimientos. Lo que intentamos hacer es llevar la empresa familiar a cómo trabaja la empresa multinacional. En resumen, es profesionalizar la empresa y es un programa que dura un año y medio. Justo ahora yo empiezo en la otra empresa de mi familia BASICA, en un pasado estaba todo junto. Yo entre con este proyecto que duro 1 año y medio. Y mi papá como quiere que haga joven profesional me pidió que pase a la otra. Yo en un futuro me voy a aquedar en alguna de las dos pero mi papá quiere que conozca ambas para ver donde prefiero quedarme.

¿Qué cargo tiene tu papá en la empresa?

JD: Es el gerente general y el presidente.

¿De la familia hay alguien más metido en la empresa?

JD: no por ahora solo yo y de la parte de Rubén ninguno de los hijos.

7. *¿Cómo es la relación familiar – laboral? Yo vengo de una familia propietaria de empresas y siempre suele haber conflictos, discusiones o temas de tensión. ¿Cómo describiría usted lo temas álgidos que ocurren? ¿En que funciona bien la relación empresa – familia y en qué no?*

JD: En mi familia particular lo que pasa es que una de mis hermanas vive afuera pero el resto trabajamos todos juntos. Mi mamá y mi hermana trabajan en otra empresa, pero también es familiar. Pasa mucho de estar el domingo en el asado hablando de la empresa. El tema de los conflictos lo manejan bastante bien, entre mi papá y mi tío segundo, dicen que siempre se escuchan y se manejan con respeto. Ellos dicen que si en un futuro llega a haber una disputa familiar ellos al tener dos empresas, las dividen, una

para la familia de mi papá y otra para la de mi tío. Las dividen y si una vale más que la otra, arreglan esa parte.

Mi papá es el presidente de Casiba y de Basica y el gerente Gral. de Básica y de Casiba es Rubén Calabro. Es mi tío segundo por parte materno. Su papá y mi abuelo eran mejores amigos y a su vez familia lejana. En realidad es el primo de mi mamá Graciela. Los papás eran hermanos segundos, con mi mamá eran primos segundos y por eso es mi tío segundo.

¿La mujer de Rubén trabaja en le empresa?

JD: No nunca trabajo.

Composición accionaria

8. *¿Cómo es la composición accionaria de la empresa? ¿Qué porcentaje del paquete accionario le corresponde a cada uno de los miembros de la familia?*
9. *¿Cómo ha ido variando la composición accionaria a través de los años y el paso de las generaciones?*

JD: Los que tienen acciones son Nora, Graciela, Humberto y Rubén. El porcentaje no te lo puedo dar porque es información confidencial de la empresa.

Familia emprendedora

10. *¿Cuáles son las razones por las cuales el fundador de la compañía la fundo?*

JD: lo único que sé es que eran tres amigos que querían ganar plata, entonces se pusieron a vender productos muy dispares entre sí. Entonces cuando mi papá entra en la empresa, el nota que no había unidades de negocio y por eso separa la empresa en dos. Como mi abuelo no tenía la plata para hacerlo solo, lo armaron entre tres. Un día escribieron en un papel cuanto pagarían por la empresa y el que escribía el mayor monto se quedaba con esta. Mi abuelo escribió el valor más alto y compro la parte a los socios y se quedo él solo.

11. *¿Qué cualidades ve usted en el emprendedor y de qué manera ve a estas en sus descendientes? ¿Cómo se han traspasado dichas cualidades?*

Universidad de San Andrés

JD: la verdad mucho. Mi papá cuando entra a esta empresa que es Casiba, él decidió separarlas lo que hizo que crezcan mucho más las dos empresas y después como te conté hace tres años empezó un emprendimiento con mi hermana que se llama Iturno. Esto es una plataforma donde vos si queres sacar un turno te metes en esta página y ahí ves los horarios de los médicos, que disponibilidad tiene. Vos ahí te agendas tu propio turno y después te mandan mensajes. Ellos están hace 3 años y les está yendo re bien y tienen un montón de usuarios. Eso es lo más emprendedor que vi que hizo. En general, siempre quiere hacer cosas nuevas.

A mi hermana también la veo emprendedora. Pero mi otra hermana es mas por el lado creativo y la agencia de publicidad. Trabajo dos o tres años en Google y ahora le está yendo re bien en Singapur. Yo no me reconozco como emprendedora.

12. *¿De qué manera siente usted que ha tomado como ejemplo ese espíritu emprendedor?*

JD: Yo lo que trato es de cambiar procedimientos. Al estar mejor formada trato de ver que cosas cambiar pero no sé si es ser emprendedor. Lo que si tome de mi papá es que si veo algo lo sigo, y si hay resistencia al cambio, sigo igual.

¿Tu abuelo también tenía características de emprendedor?

JD: No lo conocí. Pero por lo que escucho de mi familia se que fue emprendedor, de chico creó esta empresa, se fueron todos, tuvo mil problemas, le robaron, se le incendió pero el igual siguió adelante.

¿Tu tía y tu mamá tienen este espíritu?

JD: No tanto. Mi mamá estudió meteorología y después trabajo mucho en el colegio donde yo fui, como maestra de computación. Y mi tía dejo de trabajar como a los 35 años. Yo veo que en mi familia el lado más emprendedor está en mi papá y en mi abuelo materno.

13. *¿Cómo hace tu padre para trasmitir el espíritu emprendedor a las próximas generaciones?¿Puede dar algún ejemplo donde sienta que fomenta dicho espíritu?*

Universidad de San Andrés

JD: Lo que hizo mi papá con nosotras tres para introducirnos en la empresa es cuando terminamos el colegio, a los 17 años nos llevo a hacer una pasantía a la empresa. Ahí conocí lo que había y era de mi familia. Además, siempre nos habla de la posibilidad que tenemos todas de entrar ahí. El todo el tiempo nos muestra el esfuerzo que él hizo.

14. *¿Cuán emprendedoras ve a las próximas generaciones?*

JD: Mi hermana que creó el negocio con mi papá creo que también por lo que estudio. Ella hizo su propio negocio y apuesta 100% a esto, ella quiere estar toda la vida con esto. Ella me parece muy emprendedora; trabajó en una consultora pero después renunció porque quería poner su propio negocio, formar su propia idea.

Persona en particular

A continuación le voy a hacer un par de preguntas personales relacionadas a su familia mas intima para poder comprender el ciclo de vida de la familia desde su perspectiva.

15. *¿Cómo está compuesta la familia por elección de quién está al mando de la empresa? ¿Está en pareja, tiene hijos?*
    a. *¿Está casado?¿Cuando contrajo matrimonio?*
    b. *¿A qué se dedica tu mamá?*

JD: Mi papá se casó con Graciela en 1982 ya que mi hermana tiene 30 años y ellos se casaron antes. Mi mamá trabajaba en un colegio como maestra de computación hasta hace dos años y después como Iturno creció se fue a trabajar ahí con mi hermana full time. Mi mamá tiene 54 años y mi papá 56 años.

    c. *¿Cómo definiría usted el rol de la pareja (tu mamá) en la dinámica de la empresa y la familia?*
       Aquí tener en cuenta el rol de la mujer:
       - *Cristalizador de decisiones – acciones*
       - *Facilitador de conflictos*
       - *Rol logístico*

JD: En reunión de directorio, ellas deciden cosas más de estrategia, hablan de expandirse, de nuevos países. No se habla del día a día.

    d. *Si tiene hijos: ¿Qué edad tienen sus hijos?*

e. *¿A qué se dedican sus hijos? ¿Se encuentran estudiando o trabajan? ¿Alguno trabaja en la empresa?*

JD: Carolina la más grande tiene 30 años y estudió Administración en San Andrés y hoy tiene Iturno. Después Andrea tiene 27 y vive afuera ya que trabaja en Google en Singapur. Yo tengo 24 y hoy trabajo en Casiba.

f. *¿De qué manera crees que tus hermanas están interesados en la empresa familiar?*

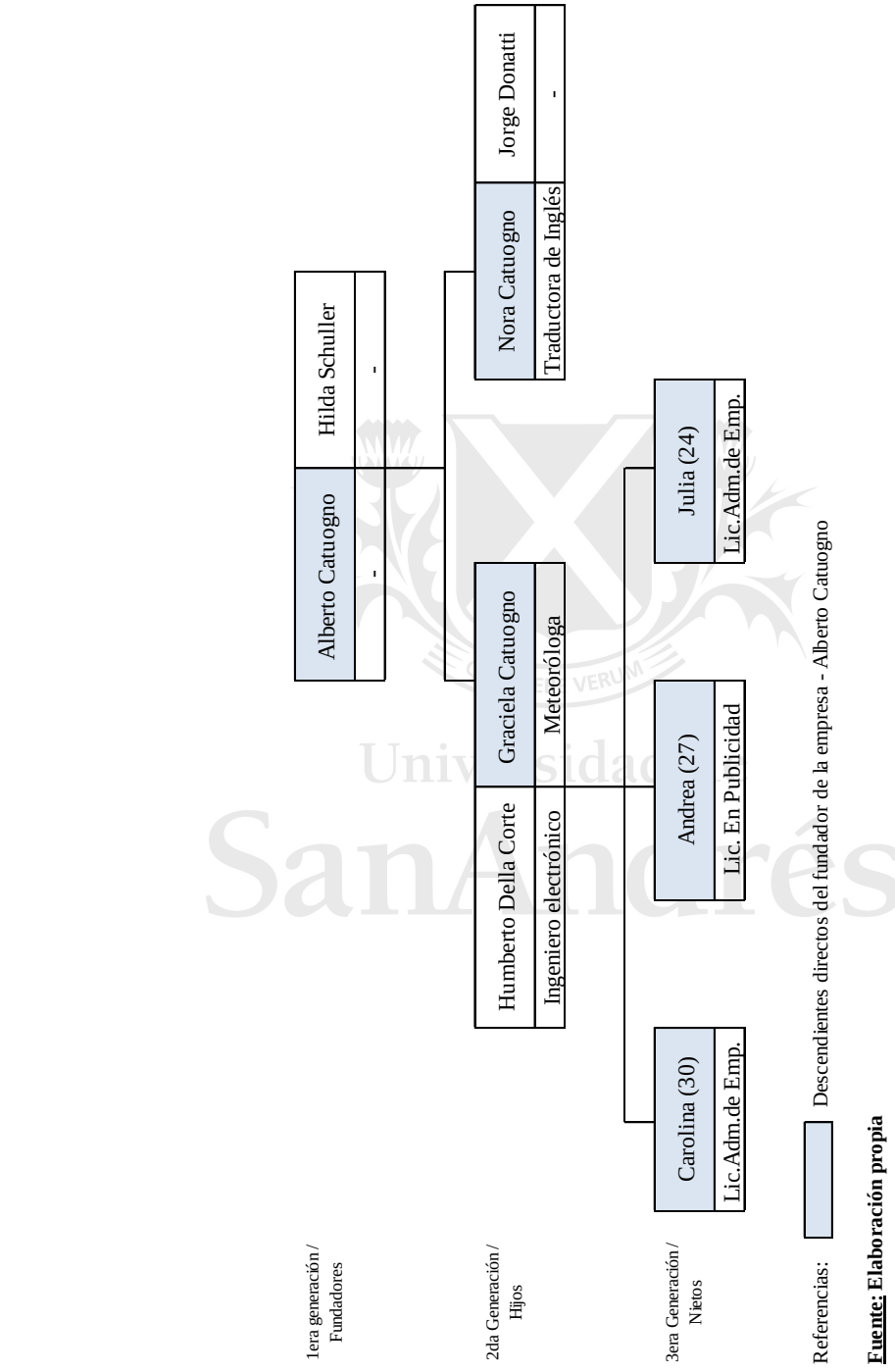
JD: Andrea la que estudió publicidad no creo que deje Google y al ser está una industria metalúrgica tampoco hay mucha posibilidad. Y Carolina si entra en Casiba es porque a Iturno le va a mal porque ya no quiere tener jefes nunca en la vida. Igualmente, todas tienen interés por la empresa ya que mi papá se preocupo porque conozcamos empleados, etc.

g. *¿Las hijas viven con tu papá actualmente o ya han dejado el hogar familiar?*

JD: Yo deje el hogar ya que mi familia vive en Pilar y la empresa está en Caseros y como mi abuela murió hace tres años yo agarre su departamento y ahora vivo en Belgrano. Andrea vive en Singapur. Y Carolina como Iturno queda en Pilar, vive con mis papás. Ninguna de las tres está casada y no tenemos hijos.

Universidad de San Andrés

Anexo 7: ***Árbol Genealógico Familia propietaria de Casiba S.A.***



Fuente: Elaboración propia

Universidad San Andrés

Anexo 8: *Tabla de análisis comparativo*

	Laboratorio de Análisis Clínicos y Medicina Nuclear Dr. M. Schere	Rosmino & Cía S.A.	Casiba S.A.
Industria - Negocio	Laboratorio de Análisis Clínicos y Medicina Nuclear	Producción y comercialización de soda en sifones y botellones de agua retornables bajo las normas de elaboración IVESS (Instituto Verificador de Soda en Sifones).	Metalúrgica. Se dedican a la provisión de áreas limpias y ambientes controlados
Entrevistado	**Federico Schere** (36)- 3ra Generación	**Sofía Rosmino** (24) - 3ra Generación	**Julia Della Corte** (24) - 3ra Generación
Cantidad de empleados	18	220	80
Año de fundación	Hace más de 70 años	1946	1952
¿Cómo nació la compañía?	La compañía se fundó no como empresa sino como un consultorio, ya que el fundador era bioquímico. Él empezó haciendo análisis clínicos hace más de 70 años como práctica profesional. Estos luego se expandió. Empezó en la calle Corrientes con un edificio chico y en el 69 se mudan a donde funciona hoy a un edifico que diseñaron y construyeron para el laboratorio.	La empresa fue fundada por Armando y Clemente Rosmino en 1946, junto con un socio minoritario. Arrancó como un almacén y luego con el negocio de la soda. Primero era un reparto, en una zona muy limitada en Villa Ballester. Con el tiempo el negocio creció, Clemente dejo el mismo y quedó al mando Armando que al poco tiempo falleció.	Alberto Catuogno funda CASIBA con dos amigos en el año 1952, en aquella época era una sociedad de responsabilidad limitada. El nombre CASIBA se forma a partir del apellido de los 3 socios: CA de Catuogno, SI de Siganevich y BA de Basquez. La empresa nace en la ciudad de Caseros, sobre la avenida Bartolomé Mitre, lugar donde sigue radicada. En el año 1955, Alberto les compra la parte a los socios, transforma CASIBA de una S.R.L a una S.A y continúa solo al frente de la organización como único dueño hasta el año 1982 que fallece. El primer producto de CASIBA fue el metal expandido (expanmetal), al poco tiempo con el expanmetal se comenzó a fabricar bandejas portacables y filtros de aire. En el año 1956, cuatro años después de la fundación, se incendia la planta. Alberto no contaba con los recursos para reparar todos los daños que se habían producido como consecuencia del incendio. Un familiar y amigo cercano de Alberto, Antonio Calabro, le ofrece una ayuda económica para que CASIBA pueda seguir operando. Alberto le ofrece a Antonio una participación accionaria por la ayuda económica brindada porque no le podía devolver su aporte, Antonio acepta y son socios.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

¿Quién fue su fundador?	Moisés Schere - Bioquímico - Abuelo de Federico Schere	Armando Rosmino, Clemente Rosmino y un socio minoritario. Al poco tiempo solo quedó Armando Rosmino. - Abuelo de Sofía Rosmino	Alberto Catuogno funda CASIBA con dos amigos en el año 1952, en aquella época era una sociedad de responsabilidad limitada
¿Actualmente quién está al mando de la empresa?	**Daniel Schere** (2da generación) como Gerente General (Director Médico) y su hermana Lucila Schere (2da generación) como socia y encargada del área de RRHH pero sin un cargo específico.	**Fabián Rosmino** (2da generación) es el Presidente de la compañía y su hermana Adriana Rosmino (2da generación) la Vice-presidente.	Humberto Della Corte (2da generación - parentesco político) es el presidente de Casiba. El es el marido de la hija de Alberto Catuogno. Las dos hijas del fundador solo tienen acciones y participan del directorio. Luego Rubén Calabro es el gerente general de Casiba.
¿Cómo se dio el traspaso de mando?	Fue un proceso bastante largo porque Daniel (2da generación) convivió varios años con su actividad, la medicina pública en hospital, a la mañana y a la tarde trabajaba en el laboratorio. Primero con su consultorio y después, incorporándose con su especialidad. Fue una transición paulatina hasta que Daniel quedó al frente de la empresa ante la muerte de Moisés.	Cuando Fabián tenía apenas 20 años, su padre Armando Rosmino falleció, teniendo que hacerse él cargo de la empresa de forma abrupta. Si bien hasta ese entonces Fabián solo ayudaba en la empresa y era una especie de cadete.	En el año 1982, Alberto se enferma y a los 8 meses fallece. Durante esos 8 meses de enfermedad Alberto decidió que el marido de su hija entre a la empresa para poder hacerse cargo de la misma. Confió en él que era un ingeniero electrónico recién recibido.
¿Cuántas generaciones de la familia han pasado por la empresa hasta hoy?	Tres generaciones. Actualmente se encuentra trabajando la tercera generación que recién ingreso en el 2014 de la mano de Federico Schere	Tres generaciones. Actualmente se encuentra trabajando la tercera generación de la mano de Agustín Picabea (Hijo de Adriana)	Tres generaciones Actualmente se encuentra trabajando Julia Della Corte que pertenece a la tercera generación (Hija de Humberto y Graciela)
Composición de la familia Árbol genealógico.	Ver árbol genealógico adjunto	Ver árbol genealógico adjunto	Ver árbol genealógico adjunto
¿A qué se dedican cada uno de los miembros de la familia?	Ver árbol genealógico adjunto	Ver árbol genealógico adjunto	Ver árbol genealógico adjunto

Universidad de San Andrés

¿Cómo es la relación familiar – laboral? ¿Cómo describiría usted lo temas álgidos (conflictos discusiones- temas de tensión) que ocurren? ¿En que funciona bien la relación empresa – familia y en que no?	Susana Brener, abuela del entrevistado era la que siempre pregonaba por no mezclar lo familiar con lo laboral, no dejando que se hablen temas de trabajo en las reuniones familiares. Actualmente, la que trae los temas de conflicto o tensión a la mesa es la madre del entrevistado, María Elena Madrid Páez. Ella es la que enuncia el conflicto. Clima de armonía con evasión de conflictos	Fabián toma un papel muy protector con su hermana Adriana y su sobrino Agustín y es por ello que no se generan conflictos. Tampoco se generan muchos conflictos porque no hay tantas generaciones metidas. Económicamente, si bien Fabián tiene la mayor parte de la empresa, trata de ser igualitario en todo. Trata de que no haya favoritismo por nadie. El conflicto puede darse a veces ante el hecho de que Fabián considere más a alguien externo que de repente a Agustín. Ahí hay cierto roce pero está implícito. Esto se da por la necesidad que presenta Fabián de tener una mano derecha para así poder descansar.	JD: "En mi familia particular lo que pasa es que una de mis hermanas vive afuera pero el resto trabajamos todos juntos. Mi mamá y mi hermana trabajan en otra pero también es familiar. Pasa mucho de estar el domingo en el asado hablando de la empresa. El tema de los conflictos lo manejan bastante bien, entre mi papá y mi tío segundo, dicen que siempre se escuchan y se manejan con respeto. Ellos dicen que si en un futuro llega a haber una disputa familiar ellos al tener dos empresas, las dividen, una para la familia de mi papá y otra para la de mi tío. Las dividen y si una vale más que la otra, arreglan esa parte. Mi papá es el presidente de Casiba y de Basica y es el gerente Gral. de Básica y de Casiba es Rubén Calabro. Es mi tío segundo por parte materno. Su papá y mi abuelo eran mejores amigos y a su vez familia lejana. En realidad es el primo de mi mamá Graciela. Los papás eran hermanos segundos, con mi mamá eran primos segundos y por eso es mi tío segundo"
¿Cómo es la composición accionaria de la empresa? ¿Qué porcentaje del paquete accionario le corresponde a cada uno de los miembros de la familia?	El 50% de las acciones son de Daniel Schere y el otro 50% de su hermana Lucila Schere. Igualmente, esto se encuentra en proceso de cambio, ya que en la actualidad funciona como una sociedad de hecho pero cuando esto se actualice también cambiarán las proporciones. Esto se dará ya que quién maneja el laboratorio es Daniel y por ende la familia cree que le corresponde la mayoría de las acciones. El edificio donde funciona es propio y por ende también tienen los dos hermanos cada uno el 50%.	2% Alejandro Celada que es el Gerente Gral. Fabián tiene el 70%.Adriana el 28%.	Los que tienen acciones son Nora, Graciela, Humberto y Rubén. El porcentaje es información confidencial de la empresa.

Universidad de San Andrés

¿Cómo ha ido variando la composición accionaria a través de los años y el paso de las generaciones?	Antes era unipersonal y el 100% pertenecía a Moisés Schere. Luego Daniel y Lucila heredaron cada uno el 50%.	Arrancaron en el almacén, Clemente, Adolfo y Armando. Cada uno tenía el 33,33%. Pasaron los años y Adolfo arranca con otra cosa y Armando le compra a Adolfo. De ese 33,33% que compra, la mitad lo deja a nombre de su hijo Fabián. Para evitar un conflicto familiar, a las otras hijas las recompensa con propiedades. Ahí queda: Armando 49,8 %, Fabián con el 16, 5% y Clemente con el 33,33%. Luego muere Armando y Delia decide darles su parte a sus hijos. Entonces todos quedan con 1/3 de lo de Armando. Después de eso Mirtha se va a EEUU y Adriana y Fabián compran su parte, mitad y mitad. Luego se le compra a Clemente el 33,33%. Cuando termina todo esto queda Fabián con 70% y Adriana con 30%. Y ahí en el 2001 se decide abrir capital. Venden el 75% y ellos quedan: Fabián con 15%, Adriana con 10% y los otros de afuera con 75%. Esto se mantuvo así hasta que entre los hermanos le dan 2% al gerente Gral. Hace dos años le vuelven a comprar el 75% y quedan 70%, 28% y 2%.	
¿Cuáles son las razones por las cuales el fundador de la compañía la fundó?	Fue la evolución de un consultorio de bioquímico que con el tiempo empezó a ganar renombre, prestigio y fue creciendo hasta convertirse en el laboratorio.	En aquel momento se vio al almacén de Villa Ballester como una buena oportunidad El socio hacia agua destilada y tenían la estructura como para armar este negocio, arrancaron con un reparto, vieron que había demanda y siguieron para adelante.	Eran tres amigos que querían ganar plata, entonces se pusieron a vender productos muy dispares entre sí. Por eso cuando entra Humberto separa la empresa en dos, ya que notó la existencia de dos unidades de negocios. Como Alberto no tenía la plata para hacerlo solo, lo armaron entre tres. Un día escribieron en un papel cuanto pagarían por la empresa y el que escribía el mayor monto se quedaba con esta. Alberto escribió el valor más alto y compró la parte a los socios y se quedó él solo.

Universidad de San Andrés

¿Qué cualidades de emprendedor ve en quién está al mando de la empresa? Si es usted mismo descríbalas?	Daniel es en cierta medida una máquina de laburar incansable. Si bien no es el estilo de emprendedor así que constantemente esta innovando, es un laburante y un estudioso. Esto es lo que le permitió mantenerse en cierta medida a la vanguardia de la nueva técnica y la incorporación tanto de tecnología como de nueva prácticas y mantenerse vigente. Hoy tiene 72 años y sigo dando charlas cursos, conferencias. Digamos es un referente y se sigue actualizando.	Fabián no es una persona formada académicamente pero durante estos últimos tiempos supo ver bien las oportunidades, como en su momento ceder la parte de las acciones a un grupo inversor para después lograr adquirir Soda Belén, Cimes y varias más. El vio ahí una oportunidad de comprar y tomar más zonas. Es una persona con mucho empuje que siempre va para adelante y piensa en positivo. Armando era una persona con una personalidad muy parecida a la de su hijo Fabián.	Cuando Humberto entró a la empresa Casiba, él decidió separarlas lo que hizo que crezcan mucho más las dos empresas. Además, empezó un emprendimiento con mi su hija Carolina, que se llama Iturno. En general, siempre quiere hacer cosas nuevas. Carolina, su hija también es emprendedora ya que formó Iturno con su padre.
¿De qué manera siente usted que ha tomado como ejemplo ese espíritu emprendedor?	**¿Sentís que tenes algunas de esas cualidades de tu papá?** **FS:** "Es un poco aspiracional quizás pero si me gustaría en la medida de lo posible ir depurando el negocio primero para mantener digamos las prácticas más rentables para darle mayor sustentabilidad y buena posición financiera a futuro Sobre todo ir teniendo en cuenta que me voy a tener que asociar, no siendo yo del palo científico, medico ni nada por el estilo, ese *know how* lo voy a tener que traer de afuera asociando a alguien. De alguna manera vamos a tener que empezar a mirar fuera de la familia lo que es la pata científica-técnica. Que eso es algo completamente nuevo porque es algo que siempre se fue manejado dentro de la familia."	**¿Sentís que tenes algunas de esas cualidades de tu papá?** **SR:** "Yo en particular tengo una relación muy fuerte con mi papá y tenemos muchas cosas en común. Los dos somos de tener empuje, de meternos, de no quedarnos sentados. Yo me considero que puedo laburar de 8 a 10 de la noche sin ningún drama, pero me gustaría hacerlo en algo que sea mío y no como ahora que lo hago para la empresa con la que trabajo. Sin dudas, de mi papá herede las ganas de laburar y de ser alguien, de tener algo propio y que te vaya bien. Mi hermana es más tranquila, es menos ambiciosa, ella quiso estudiar cine, sacar fotos, hacer lo suyo y no le importa si mañana se puede ir de vacaciones, o sea cero ambición. Mi tía y mis primos tampoco tienen esta personalidad porque al mi papá apañarlos y protegerlos tanto no desarrollaron un espíritu muy emprendedor	**¿Sentís que tenes algunas de esas cualidades de tu papá?** **JD:**" Yo lo que trato es de cambiar procedimientos. Al estar mejor formada trato de ver que cosas cambiar pero no sé si es ser emprendedor. Lo que si tome de mi papá es que si veo algo lo sigo, y si hay resistencia al cambio, sigo igual"
¿Sentís que ese espíritu emprendedor se traspasa a las próximas generaciones? ¿Puede dar algún ejemplo donde sienta que fomenta dicho espíritu?	FS: "No en ese sentido. Ese es uno de los temas que estábamos hablando con la familia y demás, porque mi padre nunca nos transmitió nada del negocio. El hizo siempre su trabajo en el laboratorio, nunca nos trasmitió ni la necesidad de ingresar ni el deseo de que ingresáramos porque siempre se mantuvo de manera muy autosuficiente."	SR: "Creo que mi papá se plantó siempre desde el ejemplo. Siempre trata de remarcar lo que a él le parece bien o mal. El dice lo que hace."	JD: "Lo que hizo mi papá con nosotras tres para introducirnos en la empresa es cuando terminamos el colegio, a los 17 años nos llevo a hacer una pasantía a la empresa. Ahí conocí lo que había y era de mi familia. Además, siempre nos habla de la posibilidad que tenemos todas de entrar ahí. El todo el tiempo nos muestra el esfuerzo que él hizo."

¿Cuán emprendedoras ve a las próximas generaciones?	Poco	No se ven estas cualidades en ellos	La más emprendedora es Carolina, quien creó Iturno y está segura que quiere mantener un negocio propio de por vida.
¿Los descendientes emprendieron proyectos propios o participaron en la empresa? ¿Cuáles fueron los recursos y capacidades que utilizaron para ello?	No, ninguno	No. Salvo Carla, hermana de Sofía, quien ahora está emprendiendo algo en conjunto con una amiga que es maquilladora de modelos y ella por su parte saca fotos. La idea es armar una productora.	Sí, Carolina utilizó capital de su padre quién es su socio.
¿Cómo está compuesta la familia por elección de ... ¿Está en pareja?	**…Daniel?** Está casado con María Elena, que es asistente social y hasta que se jubiló en 2001 no se metió en el laboratorio.	**…Fabián?** Fabián estuvo casado con Elsa con quien tuvo dos hijas Carla (25) y Sofía (24). Luego se separó cuando Sofía tenía apenas 3 años y dos años después volvió a formar pareja con quien hoy es su actual mujer, Silvia. Con ella tuvo tres hijos: Francisco (13), Felipe(8) y Mateo(5)	**... Humberto (56)?** Se casó con Graciela (54), en 1982 tuvieron tres hijas mujeres: Carolina (30), Andrea (27) y Julia (24)
¿Cuándo contrajeron matrimonio*?*	Se casaron en el 69/70	Con Elsa: 1986 aprox. Con Silvia: en pareja desde hace 20 años con matrimonio en el medio.	1982
Rol de la pareja de quién está al mando de la firma **<u>Roles</u>:** **1. Cristalizador de decisiones – acciones** **2. Facilitador de conflictos** **3. Rol logístico**	María Elena es el motor de cambio dentro de la empresa, tiene un rol disruptivo. Es la que más cuestiona la forma en que siempre se llevaron las cosas ya que nota a su marido muy estresado a sus 72 años y con una carga de trabajo despareja entre el y su hermana. Rol: ***facilitadora de conflictos*** aunque su carácter no se lo permite ya que va al choque.	Silvia no opina mucho en la empresa, ella le da consejos a Fabián pero nunca va a interferir en una decisión entre él y su hermana. Rol: ***rol logístico*** porque si bien no opina en la decisiones, ella deja ver sus pensamientos y dice como lo ve y como lo haría. Es inteligente con gran desarrollo profesional y por eso se la da un lugar y se la escucha hasta ahí para no evitar conflicto con Adriana.	Graciela trabajaba en un colegio como maestra de computación hasta hace dos años y después como Iturno creció se fue a trabajar ahí con su hija Carolina. En reunión de directorio, Graciela y su hermana deciden cosas más de estrategia, hablan de expandirse, de nuevos países. No se habla del día a día.
¿Quién está al mando de la empresa, tiene hijos?	Daniel tiene 3 hijos: Mariana (43), Daniel(39) y Federico(36)	Hijos con Elsa: Carla (25) y Sofía (24) Hijos con Silvia: Francisco (13), Felipe(8) y Mateo(5)	Carolina (30), Andrea (27) y Julia (24)
¿ A qué se dedican los hijos?	Ver árbol genealógico adjunto	• *Carla:* Estudia Cine y hoy se encuentra en un proyecto propio con una amiga, donde ella saca fotos y su amiga maquilla modelos. • *Sofía*: Estudió Administración de empresas y en la actualidad trabaja en Saint-Gobain aunque ya presentó su renuncia. • *Los tres varones*: se encuentran en el colegio	• *Carolina:* Es Licenciada en Administración de Empresas y actualmente trabaja en su proyecto propio, Iturno • *Andrea:* Estudió publicidad y trabaja en Google • *Julia:* Es Licenciada en Administración de Empresas, actualmente trabaja en la compañía familiar Casiba.

¿Los hijos de quién está al mando de la empresa se encuentran interesados en la empresa familiar?	La preocupación de la familia en general es que estos vieron crecer la empresa con mucho esfuerzo por parte de sus abuelos y hoy quieren que esto continúe en las manos familiares. Se busca que quede el valor dentro de la familia y seguir con el legado del fundador que tiene ver con la cultura del trabajo y el esfuerzo.	Sofía sí se encuentra interesada en la empresa, es ella quien busca oportunidades para hablar de la empresa con su padre o lo visita en la fábrica, no así tanto su hermana.	Julia si se encuentra interesada ya que ella trabaja ahí dentro. Andrea la que estudió publicidad está muy instalada en Google. Y Carolina si entra en Casiba es porque a Iturno le va a mal porque ya no quiere tener jefes. Igualmente, todas tienen interés por la empresa ya que mi Humberto se preocupó por fomentarlo.
¿Los hijos de quién está al mando de la empresa viven actualmente con él?	No, Federico fue el último en dejar el hogar familiar a los 29 años.	Sofía y Carla viven solas. Y los tres hijos menores de Fabián viven junto a él y Silvia.	Julia dejo el hogar ya que su familia vive en Pilar y la empresa está en Caseros y como su abuela materna murió hace tres años ella agarró su departamento y ahora vive en Belgrano. Andrea vive en Singapur. Y Carolina como Iturno queda en Pilar, vive con sus papás. Ninguna de las tres está casada y no tienen hijos.
Futuro de la empresa en cuanto al mando	Se está comenzando a pensar en ello ya que Daniel tiene 72 años. Federico recién ingresó a la empresa. También se piensa en la opción de profesionalizarla. Futuro incierto.	Futuro incierto. Fabián es el alma de la empresa y aún se considera muy joven como para pensar en la sucesión, aunque le gustaría ir formando a alguien de la familia.	Futuro incierto. Humberto aún es joven y no piensa en retirarse. Aunque Julia perfila a querer seguir trabajando en la empresa familiar.

<u>Fuente</u>: Elaboración propia a partir de la entrevistas realizadas.

Universidad de SanAndrés