

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Profesionalización, Factor Clave Del Éxito De La Empresa Familiar

Professionalization, a Key Factor in the Success of Family Businesses

Autora: Helen Kuibida

Legajo: VCPB26770

DNI: 37.630.394

Profesor Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Argentina, Córdoba, julio, 2020

Resumen

Las empresas familiares en su mayoría son conocidas por su caducidad y muy pocas llegan a la tercera generación. En este trabajo se planteó la importancia de la profesionalización para no llevar a este tipo de empresas a su muerte prematura y como factor de éxito para su continuidad y crecimiento.

Para la investigación se aplicó una metodología cualitativa explicativa tomando como referencia cinco empresas familiares, las cuales fueron analizadas y comparadas entre sí, con el fin de buscar similitudes y diferencias mediante un cuestionario único que hacía referencia a la relación familia – empresa. Resultaron en común, causas que originaron conflictos y confusiones en esta relación por carecer de una estructura organizacional o la misma no ser adecuada y falta de estrategia frente a la transición de relevo generacional. Los primeros pasos para lograr el equilibrio que permite manejar la empresa adecuadamente sin alterar la armonía familiar implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder reflexivamente y manejar efectivamente las transiciones, en especial las sucesiones. Para entender cómo funciona una empresa familiar es importante conocer sus antecedentes y el punto de vista original de cada uno de los principales integrantes, es decir, conocer la familia.

Palabras claves: Empresa, familia, profesionalización y transición

Abstract

Most family businesses were known for their expiration and very few reached the third generation. In this work the importance of professionalization was raised so as not to lead this type of companies to their premature death and as a success factor for their continuity and growth.

For the research, an explanatory qualitative methodology was applied, taking five family companies as a reference, which were analyzed and compared with each other, in order to search for similarities and differences using a unique questionnaire that referred to the family - company relationship. It was found in common, causes that gave rise to conflicts and confusions in this relationship due to the lack of an organizational structure or the same not being adequate and lack of strategy against the transition of generational replacement.

The first steps to achieve the balance that allows the company to be managed properly without altering family harmony involve professionalizing the company, reflexively distributing power, and effectively managing transitions, especially successions. To understand how a family business works, it is important to know its background and the original point of view of each of the main members, that is, to know the family.

Keywords: Company, family, professionalization, y transition

Índice

Introducción	5
Métodos	15
Diseño	15
Participantes	15
Instrumentos	16
Análisis de datos	17
Resultados	18
Discusión	23
Referencias	33
Anexo I: Consentimientos	35
Anexo II: Preguntas	41
Anexo III: Entrevistas	42

Introducción

La familia es la institución social que regula, canaliza y confiere significado social y cultural a las relaciones entre los hombres. Incluye la convivencia cotidiana, expresada en la idea del hogar y del techo, una economía compartida, una domesticidad colectiva y el sustento cotidiano que van unidos a la sexualidad legítima y a la progresión (Jelin, 1998).

Son creadas y transformadas por hombres y mujeres en su accionar cotidiano, individual y colectivo, pudiendo como tal configurarse de distintas formas. La familia se presenta como un entretendido de funciones, siendo primordial la construcción de la identidad social de sus miembros.

Las empresas familiares son las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad, ya que los procesos productivos distributivos asignativos fueron primeramente una actividad familiar.

Los ancestros comenzaron a canjear un producto por otro, cuando la esposa e hijos ayudaban a recoger las cosechas, o cuando los oficios eran transmitidos de padres a hijos y los talleres se localizaban por lo general en la casa. Posteriormente, en el Renacimiento devinieron en las grandes familias burguesas cuyo poderío económico les daba además influencias políticas, confiaban sólo en su linaje familiar como método para mantener los negocios siempre en pro de los intereses particulares.

La empresa de familia clásica nace de un grupo sólido primario, de raíz efectiva con un compromiso de los aspectos personales de sus integrantes (Irigoyen, 1997).

Interesa entonces en este caso, señalar la relevancia de la empresa como ámbito de socialización, desde la familia iniciadora, transmitiendo conocimientos, actitudes, normas y valores que se internalizan en roles y conforman una determinada identidad organizacional, reconociendo elementos inevitables pero necesarios como las relaciones

de poder y la racionalidad ejercida, confrontada y vivida que le dan a la identidad su carácter emergente.

En estos tiempos, las pequeñas y medianas empresas tienen un lugar importante en el desarrollo económico del mundo y son el motor de la economía de un país, tanto para los países industrializados como para los de menor desarrollo. Constituyen una fuente fundamental de puestos de trabajo y generan espíritu empresarial e innovación.

Ayyagari, Demirguc-kunt y Maksimovic (2011) realizaron un estudio durante el período 2006-2010 en 104 países, con una muestra 49.370 y concluyeron que las PyMes han contribuido a crear más de la mitad de los nuevos empleos en el mundo.

Así es que la empresa familiar ocupa un lugar relevante no solo en la cantidad de entidades que conforman el quehacer económico, sino también en la preocupación de las esferas gubernamentales y de las cámaras empresariales en cuanto a las posibilidades de crecimiento y desarrollo, tanto sea por las ventajas y dificultades que implican y que deben ser cuidadosamente estudiadas para optimizar su funcionamiento como desde el punto de vista de sus connotaciones familiares y empresariales. Conforman un cuerpo que incorpora dos sistemas heterogéneos que conviven cotidianamente y en donde se acentúan los problemas emergentes de las interrelaciones humanas en función de visiones disímiles.

En Latinoamérica las empresas familiares representan cerca del 80% de todas las empresas registradas y contribuyen con el 68% de la generación total de empleo. En Argentina, aportan más del 50% del Producto Bruto Interno y del 60% de los puestos de trabajo, de aquí surge la necesidad de fortificar su desempeño visto que la sociedad humana solo prospera en la medida que los hacen las familias que la componen.

La transición de la administración y el liderazgo de una generación a otra en las Pymes familiares ha sido una problemática central en el estudio de este tipo de empresas en todo el mundo, desde que a finales de los 80, sale a la luz la primer revista arbitrada especializada en empresas familiares denominada *Family Bussines Review*, ayudando a la creación de una comunidad académica dedicada exclusivamente a este tema, creando así varios enfoques, siendo el primero de ellos el dedicado a la problemática de los procesos de relevo generacional (Romero, 2006).

La problemática de la sucesión radica en la vinculación que existe en este proceso de relevo y el emprendimiento. El relevo generacional ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento cuando las razones de la salida del predecesor como las razones de entrada del sucesor están asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. En el caso del primero, cuando emprende otro negocio desde cero; pero en el caso del segundo, cuando continua de manera creativa en el negocio haciéndose dueño, añadiendo capital y recursos de tal manera que tengan impactos en los procesos y los resultados del negocio (Nordqvist, 2013).

Para el año 2002 existían en Estados Unidos 17 centros o institutos dedicados a las empresas familiares y en la última década se presenta un crecimiento importante tanto en la cantidad como en la calidad de las investigaciones. Similar situación se ha presentado en Europa, especialmente en España e Italia, donde ha habido un profuso número de investigaciones y publicaciones.

La investigación sobre las empresas familiares desde sus inicios ha tenido un tratamiento interdisciplinario en el cual han participado especialistas en administración, economía, ciencia política, historia, sociología, psicología y derecho, entre otras. Esta diversidad ha enriquecido teórica y metodológicamente los estudios en el campo.

Si bien los enfoques de estudio son diversos, éstos se pueden sintetizar en cinco perspectivas: los procesos de relevo generacional, la evolución de las empresas familiares, las estrategias empresariales y sus resultados económicos, la dinámica de las relaciones intrafamiliares y sus efectos sobre la empresa y, finalmente, las condiciones de entorno que inciden en la permanencia y desarrollo de estas organizaciones.

Uno de los temas más relevantes de estudio ha sido la transición de la administración y el liderazgo de las PyMEs familiares, ya que alarma el hecho de que en la mayoría de las investigaciones que tratan el tema de la sucesión de este tipo de empresas se ha observado que es baja la proporción de familias que sobreviven al traspaso de una generación a otra.

Una empresa familiar ha sido definida como aquella cuyo control propietario la tiene una sola familia y donde dos o más miembros de la familia influyen significativamente en la dirección de la empresa a través de sus derechos de propiedad, roles administrativos o lazos familiares (Davis, 2007).

Así, la idea de empresa familiar evoca una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente (individuos con cierto parentesco) con el objetivo de dar continuidad generacional al derecho de propiedad y control, ya sea para construir un patrimonio y asegurar el futuro de los hijos, conservar la herencia o mantener la unión parental (Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011).

Una empresa familiar no es distinta a otros tipos de organizaciones, salvo en un aspecto muy importante, la propiedad y el control de la misma está en manos de una familia o asociación de familias y, por lo general, son los miembros de ellas los que ocupan los puestos de toma de decisiones en la compañía.

Esta dimensión familiar diferencia a estas empresas de todas las demás y hace de este tipo de organización una institución emocional, de modo que el fundador puede verse

en una encrucijada cuando los valores y objetivos de la empresa y la familia se solapan o son contradictorios. Las normas de la familia en cuanto a selección de personal, compensación económica, valoración de los individuos y formación de los mismos, no coinciden con las normas de la empresa en general, y esto afecta inevitablemente a la estructura de este tipo de organizaciones.

La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y en la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible (Goyzueña Rivera, 2013).

El hecho de llevar adelante una empresa, cuya propiedad es de la familia, en la que miembros de ésta participan en su gestión y funcionamiento, genera los solapamientos entre los diferentes subsistemas que la integran -familia, empresa y propiedad- y la confusión en la toma de decisiones, generalmente más emocionales que racionales, dados los diferentes roles que se desempeñan en la empresa. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa (Cisneros, 2011).

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que, en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales. Por esa razón se afirma que la familia es ante todo una institución emocional, por ello, los negocios familiares son una mezcla de sentimientos familiares y necesidades empresariales.

Los niveles de confianza y lealtad existentes dentro de la familia afectan el desarrollo del negocio, haciéndolos, con gran frecuencia, ineficientes en sus respuestas al mercado.

Son innumerables las características que se pueden encontrar respecto a las empresas familiares, en este trabajo interesa acercarnos a las realidades que se comprometen con el estudio y así nombrar algunas de ellas las cuales son pertinentes a la hora de su análisis y que son común, en mayor o menor medida, a todo este tipo de empresa:

- Mantienen marcado un estilo autocrático que las hace resistentes a los cambios.
- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves y dificulta la incorporación de expertos no familiares.
- La experiencia es un valor irremplazable y los antepasados surgen, en ocasiones como mitos intocables y altamente idealizados.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- La sucesión directiva deviene de la posición familiar y la elección del futuro, por parte de los jóvenes esta en relación directa con las expectativas de la familia-empresa.
- Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes, pero por otra, rechazan sus ideas o sugerencias.

La realidad demuestra que en la empresa familiar priman, muchas veces, los compromisos familiares por sobre las exigencias del mercado y de la actividad propia de

la empresa, además de que enfrentan una variedad de retos como la innovación, el acceso a habilidades y capacidades adecuadas, presión para contratar miembros de la familia, falta de capacitación para los empleados, entre otros.

Este tipo de empresas debe atender el nivel jerárquico de las personas y la comunicación, que muchas veces es impulsada por la afinidad, para lograr un proceso de decisión más ordenado que se focalice en temas relevantes. El aspecto comunicacional es primordial para la existencia de una relación empresa-familia armoniosa. La clara asignación de funciones y responsabilidades de los familiares involucrados en la organización es primordial para dirigir la empresa profesionalmente (Rosenblatt, Johnstone y Mik, 1995).

La profesionalización es una necesidad en este tipo de empresas que sirve para desentrañar varios de los factores emocionales característicos del sistema familiar, que impiden hacer una evaluación objetiva del funcionamiento de la organización y por lo tanto determinar qué es lo más adecuado para garantizar su perpetuidad en el mercado.

Implica una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, y destaca la importancia de contar con una fuerza laboral debidamente motivada y talentosa dentro de la organización. Lograr métodos de trabajo en lo operativo gerencial, en lo familiar y patrimonial, es una base para profesionalizar la empresa (Dodero, 2010).

Es por ello que la profesionalización surge como un proceso de cambio gradual en cada una de las partes que constituyen la empresa para lograr la continuidad de la misma. El problema que muchas veces enfrentan estas Pymes es la resistencia al cambio ya que consideran que su propia manera de tomar decisiones y realizar las actividades es la que les permitió en principio obtener buenos resultados.

Existen dos tipos de profesionalización que conviene recibir a los miembros que conforman la empresa familiar. El primero es la profesionalización interna, cuando el

fundador toma la decisión de aumentar sus conocimientos y así inculcarlo a todos los niveles de la organización. El segundo es la profesionalización externa, que consiste en buscar personal ajeno a la empresa, pero si conocedor de las áreas específicas para mejorar los procesos y la estructura empresarial. La intervención de un profesional extraño a la familia también puede ser importante cuando la familia encara la discusión de los problemas derivados de su plan estratégico.

La incorporación de profesionales no familiares debe ser elegida adecuadamente teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia se les debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 2002).

El mayor obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adoptar sus estilos de *managment* a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja.

Es importante la planeación de la profesionalización, tanto interna como externa, pues implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio por parte del padre fundador y los integrantes de la empresa y la familia. Esta profesionalización no solo fortalece la toma de decisiones del padre fundador, sino que también permite la entrada de nuevas personas que aportaran a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales.

Como es el caso de un graduado en Ciencias Económicas el cual aporta sabiduría encaminada del campo de finanzas, administración, mercadotecnia, tecnologías de información, capacidades innovadoras empresariales, conocimiento del negocio empresarial y conocimiento de la competencia. El mayor nivel de educación significa mayor éxito en la empresa (Pushpakumar, 2008).

Sin embargo, eliminar la barrera de resistencia que imponen ciertos integrantes de la familia, ante la profesionalización, implica uno de los mayores retos que enfrenta una

empresa familiar. Pero los riesgos que puede afrontar debido a la no implementación de un proceso de profesionalización puede llegar a generar la desaparición de la misma.

Ahora bien, ¿Será la falta de conocimiento sobre los beneficios de la profesionalización lo que lleva a las empresas familiares a perder la posibilidad de crear ventaja competitiva? ¿Cuál es el momento oportuno para darle lugar a la nueva generación a renovar y experimentar nuevos procesos? ¿Existe una confusión entre los roles de la familia y la empresa, los cuales no siempre son los mismos en un área que en la otra? ¿Cómo es posible lograr un balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia?

Las empresas familiares fracasan si no ven que la clave para el éxito futuro está en cómo la familia se involucra en la empresa y como se preparan para superar las crisis propias de cada etapa que les tocara superar por el solo hecho de ser una empresa familiar.

La intención de querer responder a estas preguntas es a la razón de considerar que la tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones es muy elevada, en donde solo tres de cada diez supera el traspaso generacional de la primera a la segunda generación.

Por lo tanto, es de suma relevancia determinar la importancia de la profesionalización para no llevar a la empresa familiar a su muerte prematura. Para ello es necesario:

- Conocer en qué etapa de la vida de la empresa se necesita un protocolo familiar decisivo, identificando herramientas para ser utilizadas.
- Determinar si las empresas utilizan estrategias o herramientas que le permitan hacer frente a los problemas de sucesión.
- Analizar fortalezas y debilidades en la empresa respecto de la conducción de la misma según el dueño de la empresa y sus sucesores.

- Describir virtudes y falencias de la empresa familiar en cuanto a las necesidades de profesionalización de empleados y dueño de la empresa.
- Indagar como un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

El diseño de la investigación constituyó un plan estratégico desarrollado para obtener información que describa la parte introductoria del tema de manera documental considerando el problema referente a la importancia de la profesionalización como un factor de éxito que favorezca la continuidad de las empresas familiares.

Los resultados de la investigación no pretenden realizar un estudio por sector productivo, ni por género. Se considera que este plan tiene un alcance generacional ya que puede ser aplicado a cualquier rubro de empresa familiar que desee continuar de generación en generación.

Se aplicó la metodología cualitativa explicativa de casos múltiples cruzados o entrelazados ya que en él se explicita la intención desde el inicio de revisar comparativamente los casos entre sí, buscando similitudes y diferencias.

Participantes

Se ubicó de primer momento en la ciudad de Río Segundo, Córdoba, Argentina. Una ciudad donde priman las industrias y el comercio y son el sustento económico del 70% de los ciudadanos. Existe una variedad de empresas e industrias familiares tanto de la actividad a la que se dedican como así también el tamaño a la que llegaron a ser al día de hoy.

Fue centrado en las PyMEs familiares ya que son las que sufren la problemática de perdurar en el tiempo y no ser abatidas por la falta de información, de organización, de estructura y de profesionalización.

Identificando cinco PyMEs familiares cada una referida a una actividad distinta a la otra. De las cuales, dos sufrieron muerte prematura en el traspaso generacional, dos se

encuentran en transición y una con la segunda generación recién adentrándose al mundo de su empresa.

Instrumentos

La investigación comenzó con un acercamiento con el empresario, lo que permitió definir a la empresa como familiar. Posteriormente, se llevó a cabo una investigación documental para establecer una definición de empresa familiar, características distintivas y desafíos, además, los modelos e instrumentos para su estudio. Después, se aplicaron los instrumentos y se analizaron mediante técnicas estadísticas gráficas para contrastarse con la teoría.

- Empresa N°1: Fábrica de calzados. (1984 – 1998)
- Empresa N°2: Ferretería. (1976 – 2005)
- Empresa N°3: Fábrica de ladrillos block. (2002 – a la fecha)
- Empresa N°4: Molino harinero. (1997 – a la fecha)
- Empresa N°5: Electrónica y bazar. (1996 – a la fecha)

Las técnicas de recolección de datos usadas fueron la observación externa del funcionamiento de las empresas que aún están vigentes visto de lugar de cliente y proveedor de la empresa y las entrevistas a fundador, uno o dos sucesores y uno o dos empleados no familiares de la empresa.

Se utilizó un cuestionario de doce preguntas, las cinco primeras se centraron en cómo la familia gestiona sus relaciones personales y las siete siguientes abordaron cómo la familia gestiona sus relaciones en los negocios.

Análisis de datos

Después de realizar cada entrevista para determinar diferencias en torno a la gestión de relaciones personales y negocios, se ordenaron los datos más relevantes para el estudio, de cada empresa individualmente.

Luego se procedió a analizar la información sistematizada con tablas, las cuales muestran características propias a cualquier tipo de empresa familiar ya que se mencionó que este estudio tiene un alcance generacional, y que permiten determinar su accionar frente a la conducción de la empresa según el dueño y los sucesores, comparando entre si las empresas y observando en cada uno de qué manera se responde a la problemática planteada.

Si bien las actividades a las que se dedicó cada empresa son totalmente diferentes, tienen algunos aspectos en común en la manera de llevar a cabo este enlace de familia-empresa.

Resultados

Para poder determinar la importancia de la profesionalización y así no llevar a las empresas familiares de Río Segundo a su muerte prematura se consideró primeramente conocer a las empresas, obteniendo datos interesantes desde sus inicios hasta su caducidad en algunos casos o hasta el día de hoy en los otros.

- Empresa N°1: Fábrica de calzados. La empresa fue fundada en el año 1984, luego de juntar una importante cartera de clientes y considerando que había que distribuir el producto a otras localidades y provincias, el hermano del fundador decidió asociarse. En el año 1996 falleció uno de los socios y recién ahí sus hijos quisieron formar parte de la dirección de la empresa sin antes haberse interiorizado. Se produjo un quiebre entre las dos familias que se vio reflejado en la empresa y esta cerró sus puertas en el año 1998.
- Empresa N°2: Ferretería. Fundada en el año 1976, se convirtió en la ferretería y corralón más importante de la zona. Uno de sus hijos a los 19 años se acercó al negocio, su padre no le dio el lugar necesario y decidió tomar otro rumbo. En 2003 falleció el fundador dejando a cargo de la empresa los otros dos hijos quienes puestos en apuro no pudieron llevar a cabo el manejo y quebró la empresa en el año 2005.
- Empresa N°3: Fábrica de ladrillos block. Fundada en el año 2002, creció ampliamente en infraestructura y maquinarias, tal es así que llegó a distribuir ladrillos a toda la provincia. Tres de sus cinco hijos son quienes acompañan al fundador desde hace algunos años, pero solo uno de ellos tiene una visión de futuro empresarial mientras que los otros dos y el fundador piensan continuar produciendo de la manera tradicional con la producción actual y la distribución provincial.

- Empresa N°4: Molino Harinero. Fundada en el año 1997, hoy tiene su propia flota de camiones que distribuye harina por todo el país. Desde pequeños los dos hijos de su fundador fueron partícipes de la empresa. El día que su padre no pudo seguir las riendas entre hermanos no tenían los mismos intereses y decidieron invertir en una fábrica de pastas lo que resolvió que al día de hoy uno es propietario del molino y el otro de la fábrica de pastas.
- Empresa N°5: Electrónica y bazar. Fundada en el año 1996, hoy sus hijos sufren un conflicto constante por darle a la empresa una estructura, mejor organización, capacitación para los empleados, marketing, etc. mientras que sus padres desean continuar con el sistema tradicional que les permitió llevar adelante su vida y su familia.

Luego, a través de una encuesta única se pudo determinar la forma en la que se conduce la relación familia-empresa a través del tiempo.

Se analizó detenidamente cada encuesta y se compararon los casos entre sí mediante la utilización de tablas. Así se obtuvo en la Tabla 1. Características de la empresa, donde se pudo apreciar las diferencias entre el trabajo, la dirección y el consejo directivo de las empresas.

CARACTERISTICAS	EMPRESAS				
	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5
De trabajo familiar. (dos o más integrantes de la familia trabajan en la empresa)	SI	NO	SI	SI	SI
De dirección familiar. (dos o más integrantes de la familia ocupan puestos directivos de la empresa)	SI	SI	NO	SI	SI
De Consejo Directivo. (dos o más integrantes de la familia pertenecen al Consejo Directivo de la empresa)	NO	NO	NO	SI	SI

Tabla 1.
Características de las empresas.

Seguidamente, se comparó a que nivel económico depende cada familia de su propia empresa y si este negocio es el único que los sustento económicamente. Como se muestra en la Tabla 2. Condiciones de la empresa.

CONDICIONES	EMPRESAS				
	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5
Riqueza familiar invertida en la empresa.	75-100%	51-75%	51-75%	75-100%	75-100%
Dos o más integrantes de la familia poseen el 15% o más del control sobre la propiedad.	SI	NO	SI	SI	SI
Dos o más integrantes de la familia tienen influencia estratégica en la dirección de la empresa.	NO	NO	NO	SI	NO
La familia tiene un interés evidente en que permanezcan las buenas relaciones.	NO	SI	SI	NO	SI
La familia tiene un interés evidente en la continuidad de la empresa de generación en generación.	NO	NO	SI	SI	SI

Tabla 2.
Condiciones de la empresa.

En la Tabla 3. Sucesión de la empresa, se procedió a saber cuántas personas de la segunda generación fueron sucesores del negocio y se comparó género, edad y estudio de los mismos.

SUCESOR/SUCESORES	EMPRESAS				
	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5
Cantidad de sucesores.	4	3	3	2	1
Género.	masculino	masculino y femenino	masculino y femenino	masculino	masculino
Edad.	54 a 60	38 a 45	24 a 35	27 y 30	25
Edad al momento de la sucesión.	32 a 38	21 a 28	18 a 23	20 y 23	19
Relación familiar con el fundador.	hijos y sobrinos	hijos	hijos	hijos	Hijo
Grado académico.	secundario	secundario y universitario	secundario y universitario	universitario	terciario

Tabla 3.
Sucesión de la empresa.

Por último, se determinó la importancia que le da cada empresa al personal externo a la familia, como lo muestra la Tabla 4. Personal externo a la familia de la empresa. Como así también la importancia de tener o no profesionales que colaboren al éxito del negocio.

PERSONAL EXTERNO A LA FAMILIA	EMPRESAS				
	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5
Cantidad de empleados.	10	12	23	67	8
Área contable.	NO	NO	SI	SI	SI
Área jurídica.	NO	NO	SI	SI	NO
Área de marketing y publicidad.	NO	NO	SI	SI	SI

Tabla 4.
Personal externo a la familia de la empresa.

Se encontró como puntos en común que, las reuniones de trabajo han sido informales sin preparación previa, que muchas veces se defendieron más las posiciones de poder que lo que realmente le convenía a la empresa, falta de asignación de tareas y responsabilidad, contradicciones de roles y que, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las empresas se organizaron en función de las preferencias y los intereses de los familiares sin tener en cuenta la eficiencia de la organización.

El grado de identificación o atadura emocional y psicológica del fundador/predecesor con la empresa fue el factor de mayor peso en la continuidad generacional, por encima de la preservación de valores o la explotación de ventajas competitivas. De hecho, de las tres empresas en las que vive el proceso, en dos de ellas toma la iniciativa y lo lidera.

De los tres casos que están llevando a cabo el proceso de relevo, dos de ellos lo considero complicado, pero sin afectar las relaciones familiares. Y el tercero entendió que

hubo muchas complicaciones, afectando relaciones familiares. Este es el caso de los hermanos que decidieron separarse y cada uno dirigir su propia empresa.

En tres de los casos los sucesores han sido entrenados dentro de la empresa. Sin embargo, en ningún caso se tenía un plan definido de relevo, pues en la mayoría se fue dando de manera espontánea, salvo en dos de los casos donde la sucesión se dio a causa del fallecimiento de los predecesores.

De los sucesores, dos de las cinco empresas no pudieron llevar el negocio adelante a causa de la falta de conocimiento de la empresa y confusión de roles entre la empresa y la familia. Una de las cinco empresas se encuentra dirigida por la segunda generación, mientras que dos de ellas están en proceso.

De las tres empresas que continúan al día de hoy, en promedio el 60% de los hijos de los fundadores se encuentran trabajando en la empresa, los demás se han dedicado a otros negocios o carreras profesionales.

En cuanto a la gestión del sucesor en comparación con el predecesor, fue evidente que el sucesor tenía una actitud más abierta a los riesgos y una visión más amplia de nuevos mercados, así como la necesidad de confiar su empresa en profesionales capacitados en áreas de administración, finanzas, mercadotecnia, tecnologías e innovaciones empresariales. Sin perder la cultura y valores organizacionales los cuales son similares a los del fundador. Así mismo, a los padres no les ha resultado sencillo ceder el espacio a sus hijos ni tampoco a un profesional externo a la familia pese al talento y la buena voluntad para la continuidad y el crecimiento de la empresa.

Discusión

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar un sistema empírico que fundamente la importancia de la profesionalización para no llevar a la muerte prematura a las empresas familiares. La elaboración del sistema empírico se alcanzó mediante el desarrollo de los diferentes objetivos planteados en la investigación.

En coincidencia con Ward (2005), uno de los principales hallazgos encontrados es que la propiedad y puestos claves del negocio están concentrados en una sola familia, lo cual afecta la estrategia, cultura, sucesión y gobernanza de la empresa, e incluso puede ser una fuente de orgullo colectivo y objetivos dispares.

El estudio de casos múltiples de cinco empresas familiares revela como común denominador el rol protagónico del predecesor en el proceso de relevo generacional y el alto grado de identificación o atadura emocional y psicológica del predecesor con la misma el cual no deja identificar cual es el momento oportuno para dar a la nueva generación la oportunidad de experimentar nuevos procesos.

Estas situaciones conllevan a una lucha de poder en la toma de decisiones, a medida que los hijos se desarrollan profesionalmente en la organización exigen mayores espacios en la toma de decisiones.

Se tienen en común entre las empresas, causas que originan conflictos y confunden los roles de la familia y la empresa por carecer de una estructura organizacional o la misma no ser adecuada.

Originando un traslape o duplicidad de funciones que genera confusión y ansiedad en los asuntos familiares, propiedad, roles, responsabilidades, autoridad, límites, valores, necesidades y objetivos.

Se detecta que, algunos miembros de la familia, aunque no están involucrados en el negocio, pueden influir y ejercer un tipo de control que puede afectar, positiva o negativamente a la empresa.

Algunas empresas carecen de directorio, consejo directivo o gerente general competente por que se pretende conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca un alejamiento de la posibilidad de profesionalización y no genera ventaja competitiva en el negocio.

Tal como lo describe Abellera (2001), las diferencias en las relaciones personales impactan en el funcionamiento diario de la empresa, así mismo, la ausencia de una estructura y cultura formal podría originar una falta de documentación, políticas, estrategias y de capacitación para los nuevos empleados, ya sean parte o no de la familia.

En el estudio, se puede visualizar la falta de estrategia frente al proceso de relevo generacional ya que los resultados muestran complicaciones a la hora de realizar la sucesión. Las empresas no tienen en cuenta la etapa número tres “crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos” y son sorprendidas en algunos casos por el fallecimiento del fundador.

Ninguna de las empresas en estudio tiene un plan para proceder a la sucesión. De parte del predecesor, considera que no quiere que sus hijos se sientan presionados y se aferran al negocio que han fundado.

Estas empresas tienen asociados ciclos de vida, donde se encuentran cuatro etapas con sus correspondientes crisis (Doderó, 2010).

La primera etapa “el fundador emprende el negocio”, es la del inicio donde se diseña el plan de negocio y el fundador juega un rol fundamental. La crisis que se presenta es por la falta de delegación.

La segunda etapa “crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador”, se caracteriza por el crecimiento de la empresa donde el fundador logra desarrollar nuevas competencias como ser el liderar un equipo de trabajo. La crisis se genera por el ingreso de los hijos a la empresa.

La tercera etapa “crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos” donde la empresa sigue creciendo en virtud de la sinergia que los hijos logren con sus padres para iniciar nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y lograr mayor compromiso de los empleados. En esta oportunidad se produce una de las crisis más complejas desde lo profesional y personal con el fallecimiento del fundador.

La cuarta y última etapa “el gobierno corporativo profesional”, es en donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de los intereses personales. La crisis asociada es cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.

Se considera que es durante la segunda etapa, que la empresa necesita de un protocolo familiar decisivo. El protocolo familiar es un instrumento que permite delinear la forma en que la empresa puede y debe gestionarse tomando en cuenta la particularidad en que la familia participa o no en la misma, con miras a que no desaparezca con el tiempo estableciendo la forma de sucesión del mando, el gobierno, la propiedad, el control, políticas, reglas y en general mecanismos y medidas para solventar futuros problemas.

Un protocolo familiar, desde el punto de vista de la empresa, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia (Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén, 2008).

Arenas y Rico (2014), indican que entre las diferentes razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes:

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía: uno de los elementos diferenciadores más importantes entre las empresas familiares es la consideración de la familia como parte activa y necesaria, tanto en el patrimonio como también en la gestión.
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.
- Prever la sucesión: el punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de previsión de la sucesión. Es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal.
- Regular el patrimonio: puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- Permitir la gestión: a través del protocolo familiar se facilita la gestión empresarial. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial.

Cumplir el sueño del fundador, que idealiza desde su inicio de crecer y heredar un patrimonio para sus hijos, es por naturaleza el objetivo de toda empresa familiar. Para poder alcanzar este objetivo es importante considerar la profesionalización como un factor que favorece la continuidad de la empresa familiar; ya que, al contemplarla dentro de la planeación a corto y largo plazo, generara ventajas, entre la que se pueden mencionar, un mayor dominio en cuanto a la ejecución de las actividades que desempeña cada integrante de la empresa, así como la apertura de nuevos mercados y, sobre todo, la continuidad y rentabilidad del negocio.

Como fortaleza de las empresas familiares, se destacan la dedicación y el compromiso de los familiares involucrados para llevar adelante el negocio, los valores de la familia, la filosofía de la familia sobre su empresa y su participación en la dirección y toma de decisiones de la organización.

Dentro de las debilidades de la empresa respecto de la conducción de la misma, coincidieron en problemas emocionales entre los miembros de la familia, ausencia de estructura formal, reuniones informales, falta de capacitación para los empleados y complicaciones para diferenciar el patrimonio de la empresa con el de la familia.

La convivencia de las dimensiones familiar y empresarial define a las empresas familiares. No obstante, la dimensión empresarial es primordial y la supervivencia de cualquier empresa pasa por la profesionalización de su gestión estratégica para garantizar su perpetuidad en el mercado.

Cuando la empresa continúa creciendo, los métodos instintivos de gestión de la primera etapa deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa, es decir, un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de procesos estratégicos de gestión de empresas.

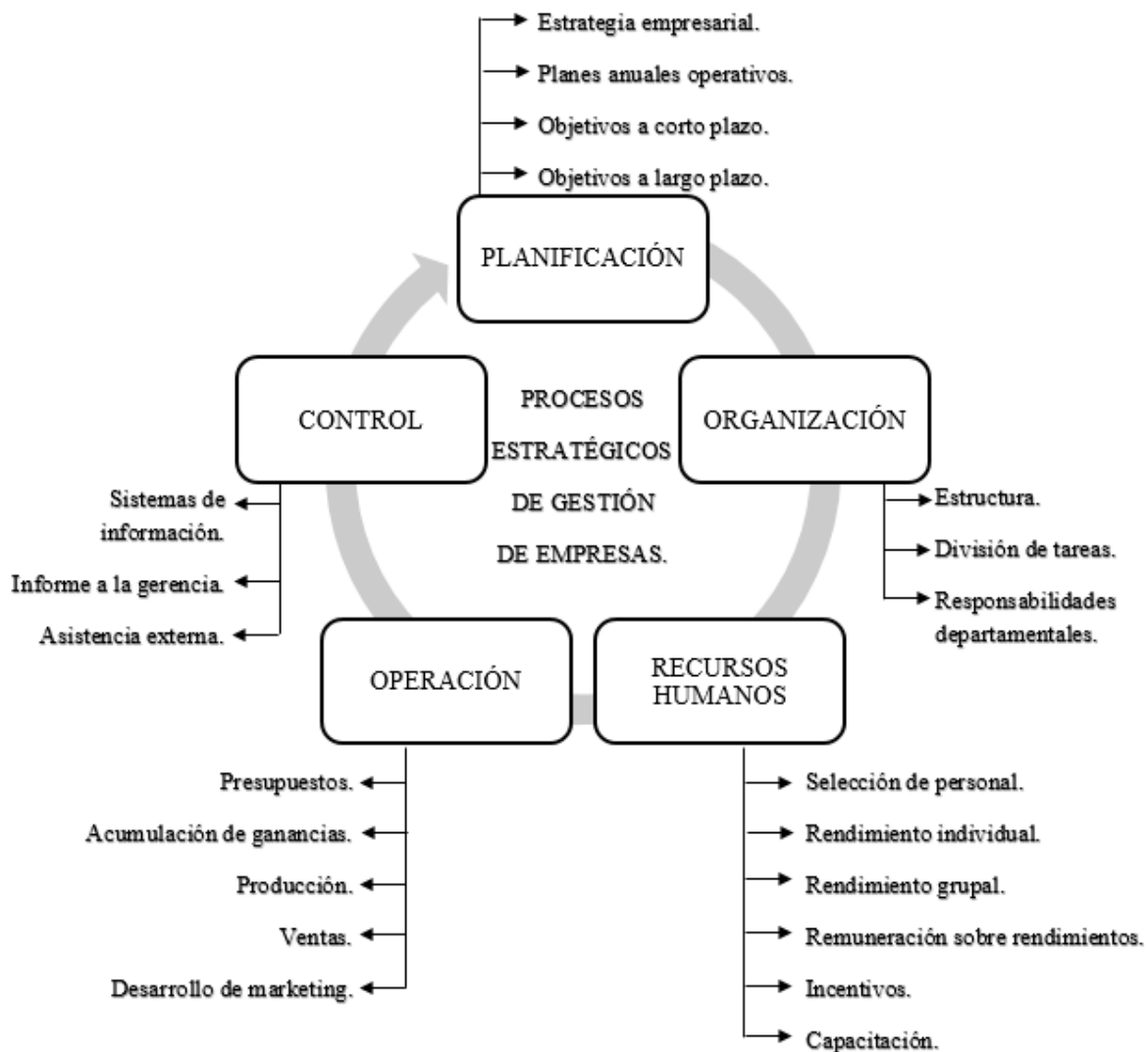


Figura 1. Procesos estratégicos de gestión de empresas.
Fuente: Elaboración propia.

Adquirir por parte de toda la organización la mentalidad de un cambio mediante la implementación de una especialización formal dentro de la estructura empresarial de la empresa, hará de la profesionalización una ventaja competitiva.

Es importante la planeación de la profesionalización tanto interna como externa, pues implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio por parte del padre fundador y los integrantes de la empresa y la familia.

Esta profesionalización no solo fortalece la toma de decisiones del padre fundador, sino que también permite la entrada de nuevas personas que aportaran a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales.

En general, las empresas no dan la importancia necesaria al personal externo y en el caso particular de las empresas analizadas, un pequeño porcentaje se ve beneficiado por la labor de contadores públicos, abogados y licenciados en marketing y/o publicidad. Al mismo tiempo, en los casos donde aplican personal externo, muchas veces se oculta información por el hecho de no ser de la familia.

Al no compartir información con externos y, en poca medida contratar y retener personal ajeno a la familia, se podría generar una falta de visión externa (Abellera, 2011).

En la investigación se identifica en cuanto a la necesidad de dicha profesionalización en empleados y dueño de la empresa que existen razones por las que un contador público puede colaborar en el proceso de la profesionalización del negocio de la empresa familiar, las cuales son:

- Ausencia en los miembros de la familia de capacidad para la gestión del negocio. A medida que las empresas familiares crecen, deben ser más hábiles en las áreas financiera, contable y de marketing, por lo general los miembros de las familias carecen de ellas, razón por lo que se requiere personal externo en la empresa.

- Una segunda es que también se profesionaliza el negocio cuando la gerencia puede cambiar las normas y valores de las operaciones del negocio. En este sentido, se hace necesaria la presencia de estos profesionales externos si los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.

- La tercera de las razones por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el

traspaso generacional. Es en este caso cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma con dos fines: el primero sería para ayudar en la transición al futuro líder, que ocupará el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba.

Durante el desarrollo del trabajo, la investigación se vio limitada respecto a:

- La muestra fue acotada a pocas empresas. Ya que se considera que cinco empresas no son suficientes para poder obtener información rica en contenido.
- La reducción de las entrevistas a un cuestionario de diez preguntas iguales para todas las empresas. Ya que es la única manera de analizar la información y compararlas en un periodo corto de tiempo.

Sin embargo y a pesar de que la sociedad está pasando por una situación adversa y no convencional, el trabajo es fortalecido por las siguientes razones:

- Las empresas entrevistadas fueron reales
- La tecnología que permitió llevar a cabo algunas de las entrevistas ante la imposibilidad de ir personalmente.
- Los sucesores de las empresas muertas dieron entrevista.
- Variedad de empresas en cuanto: al tiempo de duración de las mismas y décadas del país en las que se llevaron a cabo y transcurrieron sus procesos.
- Variedad de empresas en cuanto a la actividad que desarrollan.

- En la ciudad de Río Segundo no hay otro estudio de profesionalización de empresas familiares, lo que convierte a este en el primero.

Mediante esta investigación se puede dar respuesta a las preguntas planteadas y de esta manera se concluye que la empresa, al ser familiar es más compleja en términos de gobernanza que sus contrapartes debido a la adición de la variable familia.

Agregar las emociones y problemas familiares al negocio incrementa la complejidad de las dificultades que ya tiene que enfrentar el negocio. Por lo que, los miembros de la familia al jugar diferentes roles dentro del negocio podrían llevar a no alinear los incentivos entre ellos.

En consecuencia, si no se atiende a tiempo o ignoran las áreas de oportunidad encontradas en relación con la sucesión, relaciones, propiedad, gobierno, cultura y estrategias, podrían llevar al negocio al fracaso (Ward, 2005).

Por lo tanto, la única solución real es avanzar hacia la profesionalización, prestar mayor atención al rol que juegan los tomadores de decisiones en los cambios organizacionales y estratégicos, analizar constantemente el entorno para comprender los cambios que se producen y adaptar el modelo de la firma a las fuerzas externas con mayor eficacia.

La principal contribución de este trabajo consiste en proponer la profesionalización a las empresas familiares mediante procesos básicos de gestión estratégica.

No obstante, y al tratarse de un primer acercamiento a esta problemática desde una perspectiva teórica, se deben tomar los resultados y el modelo propuesto como una aproximación pertinente, pero aún perfectible.

Con esta información se facilita la estimación de la población de empresas familiares útil para conocer la presencia de las empresas familiares en el tejido empresarial. Los futuros desarrollos de este trabajo irán en la línea de confirmar estas contribuciones en ámbitos geográficos más extensos y se recomienda que la investigación se realice con una muestra de tamaño mayor.

Referencias

- Abellera, J. (2011). The top 10 challenges family businesses must overcome.
Recuperado de <http://www.bbcpa.com/the-top-10-challenges-family-businesses-must-overcome/>
- Arenas, C. Rico, B. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Estudios Gerenciales 30, emisión 732 páginas 252-258.
- Barbeito, R. Crespo, P. Martínez, C. Guillén, S. (2008). Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. Estudios de Economía Aplicada. Volumen 26-2.
- Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar.
- Davis, J. (2007). Governance of the Family Business Owners. Harvard Business School.
- De la Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Diaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de Mexico.
- Dodero, S. (2010). El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 2da edición.
- Gallo, M. (2002). “Evolución Hacia Una Empresa Familiar y Multinacional”. Seminario de Investigación. Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.
- Ginebra, J. (1997). Las empresas familiares: su dirección y continuidad.
- Goyzueía Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.
- Hollander, B. (1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry.
- Jelín, E. (1998). Pan y afectos: la transformación de las familias.
- Melin, L., Nordqvist, M. y Sharma, P., (2013). Sage Handbook of Family Business.
- Mucci, O. (2008). Empresas familiares: funcionamiento e identidad. Mar del Plata, Ed. EUDEM, 1ra edición.
- Román, R. E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa.
- Rosenblatt, P., De Mik, L. y Johnson, P. (1995). La familia en la empresa. El Ateneo, Rafael Calzada, Buenos Aires.

- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de Futuro*, 15 (1).
- Ward, J. (2005). *Unconventional wisdom: counterintuitive insights for family business success*. Sussex Occidental, Inglaterra: Wiley.
- Zahra, S. y Sharma, P. (2004). *Family business research: A strategic reflection*.

Anexo I:

Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Kuibida Helen, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es determinar la importancia de la profesionalización para no llevar a la empresa familiar a su muerte prematura.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.


Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Kuibida Helen. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar la importancia de la profesionalización para no llevar a la empresa familiar a su muerte prematura.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kuibida Helen.


Firma del participante

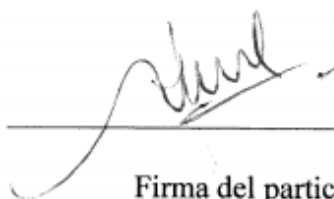
30/4/2020
Fecha

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Kuibida Helen. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar la importancia de la profesionalización para no llevar a la empresa familiar a su muerte prematura.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kuibida Helen.



Firma del participante

14/05/2020.

Fecha

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Kuibida Helen. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar la importancia de la profesionalización para no llevar a la empresa familiar a su muerte prematura.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kuibida Helen.



07-05-2020

Firma del participante

Fecha

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Kuibida Helen. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar la importancia de la profesionalización para no llevar a la empresa familiar a su muerte prematura.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kuibida Helen.



Firma del participante

11/05/20

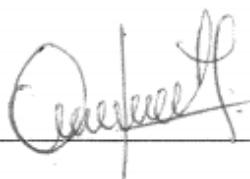
Fecha

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Kuibida Helen. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar la importancia de la profesionalización para no llevar a la empresa familiar a su muerte prematura.

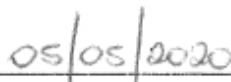
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Kuibida Helen.



Firma del participante



Fecha

Anexo II:

Preguntas de la entrevista realizada a cada empresa

Las primeras cinco preguntas responden como la familia gestiona sus relaciones:

- ¿Por cuantos integrantes está compuesta su familia?
- ¿Quién toma las decisiones cuando se trata de un asunto familiar?
- ¿Toda la familia conoce la realidad económica en la que viven?
- ¿Siente que tiene más afinidad o preferencia con algún integrante de la familia?
- En su familia, ¿los padres apoyan a sus hijos en continuar un estudio terciario/universitario?

Las últimas siete preguntas responden como la familia gestiona sus relaciones en los negocios:

- ¿Cuántas personas de la familia están involucradas en la empresa?
- ¿En la empresa solo trabajan familiares o tienen además empleados?
- ¿La empresa está delimitada por áreas o todos hacen las mismas tareas?
- ¿El sustento económico familiar depende única y exclusivamente de la empresa?
- El día que el fundador de la empresa decidió/decida retirarse, ¿Quiénes siguen su legado? Y los mismos, ¿están capacitados para que la empresa continúe funcionando?
- ¿Tiene la familia expectativas de que las futuras generaciones le provean crecimiento a la empresa? ¿o solo se conforma con su continuidad del mismo modo con el que se inició el negocio?
- ¿El fundador acepta ideas o sugerencias de las personas más jóvenes? ¿involucra a sus sucesores en la dirección o el mando de la empresa?

Anexo III:**Entrevistas realizadas a cada empresa**

EMPRESA N°1: FÁBRICA DE CALZADOS	
FUNDADOR	SUCESOR
¿Por cuantos integrantes está compuesta su familia?	
Éramos dos familias asociadas en ese momento, mi familia compuesta por 5 integrantes, mi señora, yo y tres hijos varones que hoy tienen 56, 54 y 45 años; y la familia de mi hermano de 4 integrantes, su señora, él, un hijo varón de 60 años y una hija de 54.	Mi familia somos tres hermanos y mis padres, y la familia de mi tío eran ellos dos y dos hijos.
¿Quién tomaba las decisiones cuando se trataba de un asunto familiar?	
Aún que fuéramos dos familias, siempre funcionamos como una sola. Yo y mi hermano siempre tomamos las decisiones, al margen de la fábrica, decidíamos y compartíamos todo, como por ejemplo el lugar para ir de vacaciones.	Las decisiones siempre las tomaba mi papá o mi tío, nosotros si pedíamos algo personal, nos lo daban pero si se trataba de todos, las decisiones las tomaban ellos.
¿Toda la familia conocía la realidad económica en la que vivían?	
Yo siempre traté de darles a mis hijos todo lo que más pude. Lo que ellos me pidieran de alguna manera me arreglaba para conseguirlo. Pero si en algún momento pasábamos con la fábrica una mala racha económica, no era de mi agrado hablarlo con ellos.	Empecé a ver la realidad cuando me involucré en la fábrica. Antes nosotros pedíamos y mi papá respondía. Si alguna vez pasamos por una crisis cuando era chico, no me acuerdo o mi papá no me lo hizo notar. Después de grande y desde adentro de la empresa si y de hecho la crisis mayor me la puse al hombro prácticamente solo.
¿Siente que tiene más afinidad o preferencia con algún integrante de la familia?	
La verdad es que sí. Por mi hijo mayor. El siempre buscó formar parte de lo mío, interesarse, sentía que era el único que podía seguir mis pasos.	Yo creo que mi padre nos daba todo a los tres hijos por igual, pero siempre sentí una presión mayor. Respecto a la fábrica siempre me hizo sentir que mi vida estaba ahí, que no tenía que buscar un futuro por otro lado.
En su familia, ¿los padres apoyan a sus hijos en continuar un estudio terciario/universitario?	
A mis hijos les di la posibilidad y la elección de una carrera universitaria o que se quedaran trabajando en la fábrica. Creo no haber presionado en sus decisiones. Si recuerdo que mi hermano quiso que sus dos hijos sean profesionales y los obligó a estudiar una carrera.	Mis padres siempre nos apoyaron. En mi caso estudie arquitectura dos años y después deje para trabajar en la fábrica. Hoy creo que mis padres deberían haber presionado para que termine mi estudio, ya que la fábrica no existe más y yo me tuve que rebuscar la vida por otro lado.

¿Cuántas personas de la familia estuvieron involucradas en la empresa?	
Yo fui el fundador en el año 1984, después al poco tiempo se sumó mi hermano y formamos la sociedad. Luego se sumaron mis dos hijos mayores en el 1990 aproximadamente. Y cuando falleció mi hermano en 1996 mis sobrinos quisieron ocupar su lugar pero familiarmente se produjo un quiebre, ya dejamos de funcionar como una sola gran familia y eso se vio reflejado en la fábrica.	Al principio era solo mi padre, después se sumó mi tío y al poco tiempo yo y mi hermano. Cuando falleció mi tío se sumaron mi primo y mi prima pero ellos estaban en otra, con dos profesiones que nada tenían que ver con la empresa y la verdad ya no teníamos la misma relación que antes ni nos poníamos de acuerdo en las decisiones tan fácilmente.
¿En la empresa solo trabajaban familiares o tenían además empleados?	
Fuimos sumando empleados de a poco, en su mayoría eran mujeres. Llegamos a tener 10 empleados.	Teníamos empleados y todos erramos tratados por igual. Solo se destacaban mi papá y mi tío.
¿La empresa estaba delimitada por áreas o todos hacían las mismas tareas?	
Todos hacían todo, solamente había dos encargados de viajar a repartir los pedidos.	La mayoría de las empleadas mujeres eran quienes producían y dos hombres eran los viajantes que repartían la mercadería.
¿El sustento económico familiar dependía única y exclusivamente de la empresa?	
Si. De mi familia nosotros cinco siempre vivimos de la fábrica. En la familia de mi hermano su esposa trabajaba de empleada en un comercio del pueblo.	De lo que me acuerdo nosotros siempre vivimos del trabajo de mi papá en la fábrica y después cuando yo y mi hermano nos incorporamos nos pagaban el sueldo como si fuésemos empleados.
El día que el fundador de la empresa decidió retirarse, ¿quién siguió su legado? Y los mismos, ¿estaban capacitados para que la empresa continúe funcionando?	
Debo admitir que después de que falleció mi hermano nada fue como antes, si bien yo fui el fundador, nosotros dos éramos como una sola persona. Yo ya estaba grande y deposité toda la responsabilidad en mi hijo mayor, que si bien lo crié en la fábrica no estoy seguro de haberle dejado herramientas para continuar, para tener empleados a cargo, tratar con proveedores, clientes, etc.	Creo que con la ayuda y la confianza de mi padre hacia mi podría haber seguido con la fábrica. Pero en el momento que se presentaron mis primos quienes no tenían ninguna capacitación ni idea sobre la fábrica todo se hizo más complicado y yo no tenía el dinero suficiente como para comprar su parte. Y mi padre también ya estaba grande y cansado y cuando me vi solo frente a todos me di cuenta que no estaba lo suficientemente listo para seguir.
¿Tenía la familia expectativas de que las futuras generaciones le proveyeran crecimiento a la empresa? ¿O solo se conformaron con su continuidad del mismo modo con el que se inició el negocio?	

<p>Mi sueño era que mis hijos continuaran lo que yo había empezado, pero reconozco que quería que hicieran todo a mi manera. Por parte de mi hermano yo creo que no le interesaba directamente que sus hijos estén ahí, sino más bien que cada uno busque su camino.</p>	<p>Mi padre quería que estemos ahí pero siempre bajo su ala. Para él no era necesario expandirse, estábamos bien así y cumplíamos con los pedidos mayoristas de los clientes que teníamos y eso era suficiente.</p>
<p>¿El fundador aceptaba ideas o sugerencias de las personas más jóvenes? ¿Involucraba a sus sucesores en la dirección o el mando de la empresa?</p>	
<p>La verdad no. Las decisiones siempre las tomábamos yo y mi hermano en conjunto. Ahora lo recuerdo después de muchos años y creo que ahí estuvo el principal error.</p>	<p>No, mi papá nunca acepto nada, siempre discutíamos o chocábamos en eso. Su frase era "cuando yo no este....." y en la empresa con mi hermano siempre fuimos como un empleado más.</p>

EMPRESA N°2: FERRETERÍA	
SUCESOR	
¿Por cuantos integrantes estaba compuesta su familia?	Mi madre, yo (45 años), mi hermano de 38 y mi hermana de 40. Y bueno cuando en el momento que existió la empresa mi padre estaba vivo, el falleció en el año 2003.
¿Quién tomaba las decisiones cuando se trataba de un asunto familiar?	Siempre mi padre. Él era muy autoritario, ni siquiera recuerdo que mi madre haya dado alguna opinión.
¿Toda la familia conocía la realidad económica en la que vivían?	Yo creo que sí. Mientras él estuvo siempre vivimos bien y nunca nos faltó nada.
¿Siente que tiene más afinidad o preferencia con algún integrante de la familia?	No, entre hermanos no, siempre fuimos cada uno muy independiente del resto pero tenemos una excelente relación.
En su familia, ¿los padres apoyan a sus hijos en continuar un estudio terciario/universitario?	Sí, mi padre siempre quiso que estudiáramos, de hecho no le interesaba mucho que estuviéramos metidos en su negocio.
¿Cuántas personas de la familia estuvieron involucradas en la empresa?	Mientras estuvo mi padre, sólo él. Recuerdo en el año 1994 más o menos yo no estaba decidido en que estudiar y quise ponerme a trabajar con él pero no me dio lugar, peleábamos mucho y yo tome otro rumbo.
¿En la empresa solo trabajaban familiares o tenían además empleados?	Y mi papá habrá tenido unos doce empleados aproximadamente.
¿La empresa estaba delimitada por áreas o todos hacían las mismas tareas?	No, para nada, administrativamente mi padre era un desastre, muy a la vieja usanza. Nada computarizado, él era muy cerrado.
¿El sustento económico familiar dependía única y exclusivamente de la empresa?	Casi todo si, mi padre nos mantenía a mí y a mis hermanos y bastantes gastos de la casa también. Mi mamá era maestra así que algo colaboraba en casa y tenía para sus cosas.
El día que el fundador de la empresa decidió retirarse, ¿quién siguió su legado? Y los mismos, ¿estaban capacitados para que la empresa continúe funcionando?	Bueno, digamos que la vida lo retiro. Trataron de seguir mis hermanos, pero eran muy chicos en ese momento tenían 21 y 23 años. Yo ya estaba haciendo mi vida, tenía mis proyectos y no podía dar marcha atrás. Lamentablemente ninguno estaba capacitado para que la empresa continúe y la ferretería cerró las puertas en el año 2005.
¿Tenía la familia expectativas de que las futuras generaciones le proveyeran crecimiento a la empresa? ¿O solo se conformaron con su continuidad del mismo modo con el que se inició el negocio?	No, mi papá no tenía expectativas de vernos ahí, continuando la ferretería como un legado. Yo creo que más bien quería que cada uno busque su vida por otro lado.
¿El fundador aceptaba ideas o sugerencias de las personas más jóvenes? ¿Involucraba a sus sucesores en la dirección o el mando de la empresa?	

Para nada. Por eso discutía y peleaba tanto con él cuando quise involucrarme. Yo era chico, pero con 19 años tenía varias ideas, sobretodo queria instalar computadoras, programas de inventario. Pero él no aceptaba, ni me escuchaba a veces te diría y bueno por eso decidí alejarme.

EMPRESA N°3: FÁBRICA DE LADRILLOS	
FUNDADOR	SUCESOR
¿Por cuantos integrantes está compuesta su familia?	
Somos una gran familia, tengo un hijo de 35 años y una hija de 33 con mi primer matrimonio, una hija de 28 años y un hijo de 27 con el segundo y una hija de 24 años con mi actual mujer	Tengo cuatro hermanos, los cinco somos hijos del mismo padre, pero distintas madres, igual tenemos muy buena relación entre todos. Yo tengo 28 años y soy hija de su segundo matrimonio.
¿Quién toma las decisiones cuando se trata de un asunto familiar?	
Siempre tome las decisiones de cada hijo en conjunto con ellos y su mamá aun así si no vivimos en la misma casa.	Por lo general estoy acostumbrada que las tomé mi mamá por que hasta hace poco viví en su casa. Pero cuando son muy importantes se resuelven entre todos.
¿Toda la familia conoce la realidad económica en la que viven?	
Me encargue de que mis hijos sepan de esfuerzo y del trabajo que se realiza para seguir adelante. Que a veces hay cosas que se pueden hacer o comprar y otras que no.	Creo que como hijos nos vamos dando cuenta de la realidad cuando crecemos, nos involucramos y podemos ver el esfuerzo de nuestros padres.
¿Siente que tiene más afinidad o preferencia con algún integrante de la familia?	
Para mí, todos mis hijos son iguales aunque algunos de ellos opinen lo contrario.	Veo que mi padre tiene preferencia en sus hijos varones. Como mujer me cuesta poder involucrarme en la empresa y cuando lo hago no es de la manera que quisiera.
En su familia, ¿los padres apoyan a sus hijos en continuar un estudio terciario/universitario?	
Soy de la idea que tienen que trabajar en la empresa e involucrarse, pero los que han querido estudiar no se los he negado y los he apoyado.	Mi madre fue la que me apoyo emocional y económicamente para poder estudiar una carrera. Mi papá si me respeto la decisión pero no me sentí acompañada en el trayecto.
¿Cuántas personas de la familia están involucradas en la empresa?	
Yo emprendí la fábrica de ladrillos en el año 2002, luego se sumó mi hijo más grande a los 21 años, más tarde mi segundo hijo a los 18 y mi segunda hija a sus 24 años.	Arrancó mi papá, se sumó mi hermano mayor en el 2005, después mi otro hermano en el 2011 y yo en el 2016.
¿En la empresa solo trabajan familiares o tienen además empleados?	
Al día de hoy tenemos 23 empleados a parte de mis hijos y yo.	La fábrica tiene varios empleados, la mayoría son hombres y algunas mujeres que trabajan en la administración.
¿La empresa está delimitada por áreas o todos hacen las mismas tareas?	

Tenemos el área de producción, administrativa y tercerizamos contadores, un abogado y con respecto a la publicidad mi hija maneja las redes sociales.	Es en lo que más peleo con mi papá, me recibí hace poco de Lic. En Administración y creo que no están la áreas específicamente marcadas, y creo además que debemos fortalecer el marketing de la empresa.
¿El sustento económico familiar depende única y exclusivamente de la empresa?	
Mi sustento y lo que le doy a mis hijos sí. Pero además sus respectivas madres colaboran en su casa con su trabajo que no forma parte de la empresa.	Por parte de mi padre vivimos todos de la fábrica y en casa mi mamá tiene su profesión y vivimos de eso también.
El día que el fundador de la empresa decida retirarse, ¿quién sigue su legado? Y los mismos, ¿están capacitados para que la empresa continúe funcionando?	
Mis hijos varones seguramente son los que continuarán la dirección de la empresa, yo creo que todavía les falta experiencia y mucho por aprender.	Seguramente mis hermanos, pero yo también quiero ser parte y elegí mi profesión pensando en esta empresa. Creo que mis hermanos están capacitados solo en la parte productiva, pero falta profesionalismo para crecer y seguir adelante.
¿Tiene la familia expectativas de que las futuras generaciones le provean crecimiento a la empresa? ¿O solo se conforma con su continuidad del mismo modo con el que se inició el negocio?	
Trato de ampliar mis horizontes respecto a los clientes y que mis hijos aprendan el trabajo y la producción para que cuando yo me retire puedan seguir viviendo de la fábrica como hasta ahora.	Creo que mi padre se conforma con que sigamos como hasta ahora y haciendo todo como él dice, de mi parte me gustaría ampliar el sector productivo con otros tipos de ladrillos e invirtiendo en fabricar viguetas.
¿El fundador acepta ideas o sugerencias de las personas más jóvenes? ¿Involucra a sus sucesores en la dirección o el mando de la empresa?	
Acepto recibir ideas de mis hijos, pero me cuesta darles la razón. Mi hija sobretodo tiene una visión muy amplia a futuro y yo soy más conservador.	El único que toma algunas decisiones y tiene parte de los empleados a cargo es mi hermano mayor. Yo trato de aplicar parte de mi conocimiento para crecer y progresar como familia y empresa pero se me hace muy difícil ser escuchada.

EMPRESA N°4: MOLINO HARINERO	
FUNDADOR	SUCESOR
¿Por cuantos integrantes está compuesta su familia?	
En mi familia somos mi mujer, dos hijos varones de 27 y 30 años y una hija mujer de 20 años.	Mis dos padres, mi hermano mayor y una hermana menor.
¿Quién toma las decisiones cuando se trata de un asunto familiar?	
Por lo general mi señora y yo y luego se los transmitimos a mis hijos. Pero respetamos sus gustos y sus decisiones.	Cuando éramos chicos siempre las tomaban mamá y papá y después nos llamaban "chicos vengan que tenemos que decirles algo..."
¿Toda la familia conoce la realidad económica en la que viven?	
Si. Al principio, cuando mis hijos eran chiquitos, vivíamos con lo justo, éramos una familia humilde, trabajadora. Después con los años gracias al crecimiento del molino pudimos estar mucho mejor y por suerte pude brindarles muchas más oportunidades a mis hijos.	Con mi hermano siempre supimos diferenciar las distintas situaciones por las que fuimos pasando. Mi hermana, por ser varios años más chica, es la que "vive en una nube".
¿Siente que tiene más afinidad o preferencia con algún integrante de la familia?	
No. A todos mis hijos he tratado de darles lo mejor, a cada uno en su momento, los he acompañado.	No. Somos una familia que nos acompañamos mucho en todos en todo.
En su familia, ¿los padres apoyan a sus hijos en continuar un estudio terciario/universitario?	
Si, por supuesto. En todo lo que ellos quieran aprender y formarse nosotros los apoyamos, pero si es relacionado a las empresas mucho mejor.	Si, nuestros padres siempre apoyaron nuestro estudio, de todos modos, tanto en mi caso como el de mi hermano, primero empezamos a trabajar en el molino y después desde ahí decidimos que estudiar. Yo soy Lic. En Administración de Empresas y mi hermano es Ing. industrial.
¿Cuántas personas de la familia están involucradas en la empresa?	
El molino lo fundamos yo y mi cuñado en el año 1997, pero al poco tiempo le compré su parte. Y entre los años 2011 y 2013 se sumaron mis dos hijos.	En el molino estábamos los tres, pero hace tres años aproximadamente que mi papá nos empezó a soltar. Decidimos entre los tres invertir en máquinas para fabricar pastas secas y hoy en día yo me encargo más del molino y mi hermano de la fábrica de pastas pero todos pertenecemos al mismo grupo.
¿En la empresa solo trabajan familiares o tienen además empleados?	

Jamás podríamos haber llevado adelante esto nosotros solos, por suerte tenemos 67 empleados permanentes y otros más que se suman en temporadas.	Tenemos en total entre 65 y 70 empleados y otros 25 o 30 temporarios.
¿La empresa está delimitada por áreas o todos hacen las mismas tareas?	
Al principio no, pero después se nos hizo algo tan grande que tuvimos la necesidad de organizar las empresas, hoy contamos con área administrativa y contable, un grupo de abogados y área de marketing.	Hoy si, luchamos bastante con mi hermano para lograr la organización que tenemos hoy en las dos empresas. Se nos iba de la manos todo porque ya se había hecho muy grande, nos habíamos expandido y necesitábamos ayuda de profesionales.
¿El sustento económico familiar depende única y exclusivamente de la empresa?	
Si, desde que emprendimos esto mi señora siempre me acompaño y hace muchos años que vemos los frutos del esfuerzo.	Si, desde que era chico me acuerdo como mis padres lucharon y pusieron todo para lograr lo que hoy somos.
El día que el fundador de la empresa decida retirarse, ¿quién sigue su legado? Y los mismos, ¿están capacitados para que la empresa continúe funcionando?	
Te digo que estoy en proceso de retirarme. Yo ya me siento retirado, pero sigo caminando los perímetros de las empresas casi todos los días, acompañando a mis hijos y colaborando en lo que puedo. Creo que mis hijos tienen todas las herramientas para continuar solos.	Con mi hermano ya nos encaminamos cada uno en su empresa, tenemos algunos intereses distintos pero nuestro padre aún nos une y está siempre ahí para dar una mano. Creo que cada uno en lo suyo estamos capacitados, o al menos yo me siento capacitado para seguir con el molino.
¿Tiene la familia expectativas de que las futuras generaciones le provean crecimiento a la empresa? ¿O solo se conforma con su continuidad del mismo modo con el que se inició el negocio?	
Si, sin lugar a dudas, desde 1997 hasta hoy no hemos parado de crecer y quiero que mis hijos continúen esforzándose para que todo siga avanzando este yo o no.	Sí, no sabemos de conformismo, mi papá nos educó a querer y poder siempre un poquito más.
¿El fundador acepta ideas o sugerencias de las personas más jóvenes? ¿Involucra a sus sucesores en la dirección o el mando de la empresa?	
Al principio me costó confiar en ellos, en que sus ideas podían triunfar. Los veía chicos y me daba miedo. Pero hace unos años la vida me sorprendió con una enfermedad y me lleve un gran susto. Me ausente por un tiempo de los negocios y ellos supieron manejar todo, desde ese momento cambié mi perspectiva y los involucré en todo.	Hubo un antes y un después de la enfermedad de papá. Es una pena que a veces se tenga que llegar a una situación límite para que nos empiece a dar el lugar que buscábamos, pero por suerte hoy estamos todos bien de salud y de trabajo.

EMPRESA N°5: ELECTRÓNICA Y BAZAR.	
FUNDADOR	SUCESOR
¿Por cuantos integrantes está compuesta su familia?	
Somos cuatro, mi mujer, yo y dos hijos. Mi hija de 29 y mi hijo de 25 años.	Mi papá, mi mamá, mi hermana mayor y yo.
¿Quién toma las decisiones cuando se trata de un asunto familiar?	
Las tomamos entre todos, por lo general a la hora de la cena que es cuando nos encontramos en casa todos juntos.	La mayoría entre los cuatro, más ahora hace un tiempo que nosotros los hijos estamos más grandes y con edad de asumir algunas responsabilidades.
¿Toda la familia conoce la realidad económica en la que viven?	
Casi siempre nos ha ido bien en el negocio a mi mujer y a mí, y no dejamos que les falte nada a nuestros hijos. Pero cuando eran chicos tratamos de no involucrarlos por las situaciones económicas que pasamos.	Desde hace unos años si, sabemos cuándo las cosas van bien y no tan bien, y sobretodo yo que soy el más involucrado en el negocio.
¿Siente que tiene más afinidad o preferencia con algún integrante de la familia?	
Yo quiero darles a los dos todo lo que pueda y ellos quieran, pero con mi hijo varón es con el que más comparto y el que más me sigue.	No sé si es preferencia, pero yo elegí estar al lado de mi padre y ayudar en todo lo referente al negocio entonces por ahí generamos un vínculo que con mi hermana no se generó.
En su familia, ¿los padres apoyan a sus hijos en continuar un estudio terciario/universitario?	
Yo los apoyo y los acompaño en lo que deseen ser el día de mañana.	Si, mis padres siempre nos apoyaron. Que yo hoy este con ellos en el negocio es por mi cuenta. Mi hermana ayuda de vez en cuando pero ella estudio una carrera universitaria que nada tiene que ver con llevar una empresa adelante.
¿Cuántas personas de la familia están involucradas en la empresa?	
Yo y mi esposa iniciamos este bazar en el año 1996 cuando nuestros hijos eran pequeños. Aproximadamente en el año 2014 se sumó mi hijo y mi hija solo nos ayuda en las ventas en fechas especiales.	Mi mamá y mi papá desde que tengo uso de razón. Yo me metí de lleno a mis 19 años estudiando paralelamente una tecnicatura de liderazgo en empresas, y mi hermana nos ayuda pero más desde afuera.
¿En la empresa solo trabajan familiares o tienen además empleados?	
Tenemos ocho empleados de forma permanente y en fechas de mayores ventas contratamos personal temporario.	Tenemos ocho empleados en atención al público y mi papá y yo nos encargamos de las compras y proveedores.
¿La empresa está delimitada por áreas o todos hacen las mismas tareas?	

<p>La mayoría está en atención y venta al público y contratamos servicio tercerizado de un estudio contable.</p>	<p>Como decía anteriormente, nosotros nos encargamos de los proveedores, los empleados de atención al público y yo manejo la publicidad mediante Facebook, Instagram y página web.</p>
<p>¿El sustento económico familiar depende única y exclusivamente de la empresa?</p>	
<p>Sí, es lo que hemos hecho toda la vida con mi esposa, trabajar en este negocio.</p>	<p>Sí, todos los frutos familiares, educación, vacaciones, propiedades, etc. han sido del esfuerzo de llevar adelante el negocio.</p>
<p>El día que el fundador de la empresa decida retirarse, ¿quién sigue su legado? Y los mismos, ¿están capacitados para que la empresa continúe funcionando?</p>	
<p>Creo que mi hijo va a ser el que continúe y agarre las riendas. Estoy tratando de dejarle todo armado con mis contactos y a mi manera para que nada pueda salir mal.</p>	<p>Seguramente yo. No dudo de que mi hermana este ahí y siempre me va a apoyar, pero decidí continuar y poder vivir de esto como lo han hecho mis padres hasta ahora. Si creo que estamos perdiendo fuerza en comparación con la competencia y quiero seguir formándome y estudiando para ver más allá de la compra y venta de productos.</p>
<p>¿Tiene la familia expectativas de que las futuras generaciones le provean crecimiento a la empresa? ¿O solo se conforma con su continuidad del mismo modo con el que se inició el negocio?</p>	
<p>Si mi hijo sigue mis consejos tal cuál se los doy le tiene que ir bien sí o sí. Si puede crecer y ampliar los horizontes del negocio bienvenido sea, pero no lo obligo a eso.</p>	<p>Creo que mis padres solo se conforman con la continuidad, pero yo estoy haciendo todo a mi alcance para que nuestra empresa tenga un crecimiento continuo.</p>
<p>¿El fundador acepta ideas o sugerencias de las personas más jóvenes? ¿Involucra a sus sucesores en la dirección o el mando de la empresa?</p>	
<p>Recién ahora estamos empezando a darle lugar a mi hijo en las decisiones. La verdad como padres nos costó mucho, uno siempre está con ese miedo de que algo nuevo puede salir mal y perdemos lo que nos llevó tantos años construir.</p>	<p>Me costó mucho que me escuchen, mi papá sobretodo. Creo que ellos pecan de cautelosos, le tienen miedo a los cambios y yo creo que para ser exitosos hay que ir cambiando y amoldándose a lo que el cliente y la sociedad demandan.</p>