

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**Profesionalización, herramienta necesaria para las empresas familiares  
de San Juan, año 2020**

**Professionalization, a necessary tool for family businesses in San Juan,  
year 2020**

Autor: Furque, Ariel Alberto

Legajo: VCPB13558

DNI: 25.462.169

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, julio, 2020

## **Resumen**

En San Juan, las empresas familiares tuvieron importantes procesos que debieron ser tratados en el seno de las mismas. El logro de tener empresas establecidas con bases en protocolos y con grupos humanos profesionalizados, manifestó ser un gran desafío para los administradores, y que esto además garantizó la permanecía en el mercado. A raíz de lo anterior, este trabajo buscó identificar las herramientas necesarias que marcaron resultados positivos, que hicieron que las empresas familiares fueran mantenidas en el tiempo, y que permitieron transmitir un mensaje a sus próximas generaciones. El alcance de la investigación fue de tipo explicativo. Con respecto al enfoque trabajado, se hizo de tipo cualitativo y se manejó con un diseño no experimental. El ciclo de vida de las empresas familiares, en ciertos casos presentó diferentes situaciones que llevaron a desordenar las estructuras organizacionales. Las exigencias del entorno y la falta de conocimientos fueron los aspectos claves que imposibilitaron un crecimiento óptimo.

*Palabras claves: Procesos; empresas familiares; protocolo y profesionalización*

## **Abstract**

In San Juan, the family businesses had important processes that had to be managed inside them. The achievement of having established companies based on protocols and with professional people, was a great challenge for the administrators. Besides, it meant its permanence in the market. Therefore, the aim of this paper was to identify the necessary tools that gave positive results and that made the family businesses lasts over time and transmit a message to the next generations. The scope of the research was explanatory. As regards the approach adopted, it was of a qualitative type and was handled with a non-experimental design. The life cycle of family businesses, in certain cases, showed different situations that led to the disruption of organizational structures. The demands of the environment and the lack of knowledge were the key aspects that made optimal growth impossible.

*Keywords: Processes, family business, protocolo, professionalization*

## Índice

Resumen .....	I
Abstract.....	II
Introducción.....	1
Antecedentes relevantes .....	7
Problema de investigación.....	11
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos.....	11
Métodos .....	12
Diseño.....	12
Participantes.....	12
Instrumentos .....	13
Análisis de Datos .....	13
Resultado .....	14
Discusión .....	21
La necesidad de un protocolo .....	22
Factores que intervienen en la sucesión .....	25
Aplicación de la profesionalización .....	26
Áreas con necesidad de profesionalización.....	27
Profesionalización: factor importante.....	28
Asesoramiento: momento necesario.....	28
Incluir asesoramiento externo en las empresas.....	29
Limitaciones y fortalezas.....	30
Conclusiones.....	31
Recomendación .....	32

## Introducción

En los países de América Latina las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) se convirtieron en un sector clave, que transformaron la vida productiva de los mismos, esto fue tanto para los países industrializados como para los de menor grado de desarrollo. Estas PyME reconocieron que son fuertes movilizadores de la economía, creadoras de empleo, flexibles al cambio y optimistas. Además de las decisiones organizacionales que éstas tomaron se concibieron como operaciones de comunicación auto producidas en respuesta al entorno donde la organización realizaba su actividad (Espinoza Luna, 2016).

Siguiendo con el pensamiento del mismo autor, estas organizaciones se enfrentaron a importantes retos; uno de ellos fue derivado de la esfera externa, que guardaba relación con el proceso de globalización, el cual exigió a las empresas un mayor nivel de competitividad, por otro lado, su dinámica interna fue lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia (Espinoza Luna, 2016).

Miles & Snow (1978) describieron a las PyME como organizaciones cambiantes al enfrentarse a un entorno altamente competitivo. Los autores partieron de la postura de que con el transcurso del tiempo las empresas desarrollaron una adaptación sistemática al entorno, respondiendo de acuerdo a los problemas empresariales, administrativos y a los cambios tecnológicos.

Por la propagación de las PyME, los gobiernos pusieron su atención en la promoción y cuidado de las mismas. Se crearon secretarías para su atención en los distintos países de América para diseñar, fomentar y promover sus actividades. Además de programas y herramientas que tuvieron como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Miles & Snow, 1978).

Cleri (2013) marcó las virtudes particulares de las empresas PyME destacando:

Su flexibilidad, carácter pionero, eran proveedores de bienes y servicio, innovadores y creativos, además guardia del equilibrio de la sociedad. Se destacaron por ser los principales empleadores de mano de obra, contribuyentes del sostenimiento del Estado, aportaron al fisco de manera directa e indirecta, lograron la integración territorial.

Las empresas nacidas dentro del paradigma de la era digital estuvieron ganando posiciones importantes en los diferentes mercados (Cleri, 2013).

Este autor también marco las debilidades de las PyME, a saber:

Volatilidad: emprendimientos que nacieron de una idea no probada, tuvieron alta posibilidad de fracaso, en especial en su etapa inicial.

Sensibilidad a los entornos negativos: los cambios súbitos en la economía, la competencia salvaje, la internacionalización y la aceleración de la carrera tecnológica, constituyeron un entorno que repercutió negativamente sobre los más débiles.

Falta de información: la información fue la fuente de negocios. Muchas fuentes secundarias son valiosas, pero en los negocios se requirió de información precisa.

Problemas de volumen: operaron con volúmenes limitados.

Retraso tecnológico: desarrollaron un producto, una nueva manera de fabricarlo, utilizando el más sofisticado y reciente equipamiento, con costos elevados.

Dificultad de acceso al financiamiento: Se asumió que el riesgo PyME es elevado, hubo poca información disponible y corta historia crediticia.

Carencia de estrategia: No poseían una estrategia para el alcance de los objetivos.

Gestión inadecuada: liderazgo mal preparado o desactualizado.

Problema de formación: las pequeñas firmas a veces tenían empresarios y trabajadores débilmente formados, lo que afectó el funcionamiento de sus organizaciones en términos organizativos, técnicos y de dirección.

Falta de comunicación: Esta circulaba de manera escasa y la información se atesoraba en la cúspide.

Aislamiento: Recurrieron poco al conocimiento de otros y a la vinculación con organismos públicos, universidades y consultores.

Baja demanda de servicios de apoyo: Se desaprovechó la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencia de terceros.

Localización inadecuada: muchas nacieron en localizaciones que no son las más apropiadas y allí se quedaron (Cleri, 2013).

Así mismo otros autores como (Coy, Shipley, Omer, & Khan, 2007) plantearon las pautas que posibilitaron el éxito de las PyME como:

- Sector en el que se encuentra la PyME, tamaño, antigüedad, conocimiento del sector, empresa redituable, características clásicas como: Educación, experiencia y responsabilidad.

Trevinyo Rodríguez (2010) marcó modelos que permitieron llegar al éxito con el paso de generación en generación:

- Que la familia tuviera por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estuvieran involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que existiera la vocación de transmitir a las próximas generaciones.
- Que los miembros de esa generación estuvieran interesados en continuar.
- Que se transmitiera el conocimiento a las siguientes generaciones.

Todo esto hizo cimientos en diferentes países, logrando resultados positivos. En Argentina se permitió que las PyME impulsaran la economía, convirtiéndose en grandes generadoras de empleo. Se estimó que movieron el 70% del empleo privado y el 68% del PIB (Revista Pyme, 2015).

Las PyME no fueron empresas recién llegadas al mercado. Estas se enfrentaron a coyunturas complejas, cambio de época, en donde fue fundamental la capacidad que tuvieran para orientar el negocio hacia la nueva era digital. La empresa debió intentar ser pionera de los cambios de estrategias y del uso de tecnologías.

Una empresa familiar fue un negocio administrado y controlado por los miembros de una o de varias familias (Belausteguigoitia, 2010). La familia dueña de la empresa tuvo el control legal y accionario de ésta y buscaron mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones.

Favier Dubois (2011) señaló que la herramienta que mantuvo la sostenibilidad de la empresa familiar en el tiempo y la extensión para las siguientes generaciones, fue el tener y cumplir con un protocolo familiar, que consistió en realizar una normativa interna suscripta por los miembros de la familia y accionistas de la empresa. Siendo un pacto basado en la confraternidad de la familia, fue confeccionado por y para la empresa que lo requirió. Debió ser escrito y con detalle. El protocolo actuó como mecanismo preventivo de conflictos, este delimitó el marco del desarrollo, las reglas de actuación y la relación entre la familia. Su objetivo fue fortalecer la empresa familiar en el plano familiar, empresarial, patrimonial, jurídico y que este continúe en las próximas generaciones.

Según su grado de vinculación jurídica, se apreciaron tres tipos:

- Pacto de caballeros: su contenido solo obligó a quienes lo suscribieron, su obligación fue moral, familiar o social.
- Pacto contractual: vinculó a los firmantes, pudiéndose accionar judicialmente por incumplimiento.
- Protocolo institucional: se opuso el mismo frente a terceros no suscriptos.

Con respecto a la clasificación de los protocolos, se destacó que pudieron ser:

- Protocolos subjetivos: para todos los familiares y socios; solo los socios o también algún tercero.
- Protocolo objetivo: según su contenido, culturales, parciales, integrales, empresariales, jurídicos, rígidos o flexibles.
- Protocolo temporal o definitivo: con relación en el tiempo.
- Protocolo público o reservado.

Acompañando a lo anterior (Hernández, 2011) indicó características para el protocolo de la familia, estas fueron plurilateral, atípico y no formal.

Plurilateral: reunió las notas que caracterizó al contrato. Atípico: carecieron de toda relación con negocios tipificados. No formal: sin forma para la prueba. Independientemente del tipo de protocolo redactado, el mismo tuvo el carácter vinculante entre las partes, puesto que todo nació del convencimiento de sus firmantes para darle continuidad a la empresa.

Glikin (2011) nombró las funciones del protocolo de forma generalizada:

- Función constitucional: fue la cúspide de una pirámide de normas que establecieron los factores que guiaron la vida de la empresa, sus propósitos, su visión, misión y valores, hasta las pautas de interacción entre familia y empresa. Esta función estableció pautas generales que luego debieron ser reglamentadas.
- Función contractual: fue el ámbito donde se recogieron acuerdos entre los socios, tuvo valor legal, aunque no tuvieran publicidad frente a terceros, los obligó a los socios entre sí.
- Función ordenadora: instrumento por el cual tomó forma una empresa, en el ordenamiento de las diferentes estructuras, lograron interacción.
- Función reglamentada: fue el ámbito para la reglamentación de asuntos genéricas contenidas en los estatutos o en la ley de sociedades.

Dada la importancia de las PyME; y que muchas son familiares en argentina; se observó en detalle la transición de una generación a otra con el propósito de identificar los posibles factores de éxito y conocer hasta qué punto dicho relevo ocurrió desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento, lo cual fue una problemática de estudio.



Se rescató el valor de considerar que las empresas familiares fueron la forma más común de negocio. Están presentes en cualquier país y de alguna manera, a mayor población mayor constitución de empresas. El control lo poseyó una sola familia y donde dos o más miembros de la familia influyeron significativamente en la dirección de la empresa con sus derechos, roles administrativos o lazos familiares (Davis, 2007).

La competitividad vivió bajo dos perspectivas: dueños y administradores. Bajo la perspectiva de dueño, implicó que los miembros de la familia mantenían una sustancial parte de los bienes. Bajo la perspectiva del administrador su papel siguió la cultura misma de la familia para la toma de decisiones. A lo anterior se le añadió una buena forma de liderazgo por parte del administrador, permitiendo que la productividad que se obtuviera fuera de una forma más eficaz y eficiente (Rosenblatt & Mik, 1995).

La centralización del poder resultó ser la característica más fuerte y la principal debilidad. Una vez que la empresa creció y tomó vuelo propio fue difícil sostener el dominio de las tareas sin crear un desorden interno por el tiempo que requiere cada función. La clara asignación de funciones y responsabilidades de los familiares involucrados en el negocio, fue absolutamente esencial para dirigir la empresa profesionalmente y para que hubiera existido esto, hizo falta una buena comunicación entre los familiares. Fue precisamente este tema el que fue reconocido como el más problemático en la relación laboral (Rosenblatt & Mik, 1995).

Según Rosenblatt y Mik (1995) los sistemas que vivieron en una empresa fueron:

-Familiar: Se relacionó a lo emocional con sus miembros unidos por lazos afectivos positivos o negativos. Fue un sistema introvertido, poseyó una estructura conservadora que actuó para impedir o minimizar cambios y mantener el equilibrio. Ese equilibrio incluyó, además de los miembros de la familia, a los empleados de larga trayectoria en la empresa, equivalente a la de los empresarios pioneros.

- Empresario: Sus miembros cumplían tareas y alcanzaban objetivos a cambio de una remuneración, su razón fue el mundo exterior, este fue un sistema extrovertido. El sistema empresario moderno produjo bienes o servicios para el mercado teniendo en cuenta la competencia y productividad de sus miembros y promovía al cambio.

La continuidad de la empresa familiar era un asunto relevante fundamentalmente cuando el fundador se acercaba a la edad de retiro. Las estadísticas indicaron que sólo

tres de cada diez empresas familiares podían alcanzar la segunda generación y una de esas diez, la tercera generación (Kets de Vries, 1993).

Para los fundadores de la empresa la continuidad se definió únicamente por la sucesión de la dirección en miembros de la familia. Ahora si la dirección pasó a una persona ajena a la familia, esto también debió ser considerado como continuidad.

Estas empresas tuvieron asociados ciclos de vida, donde se encontró:

- La primera etapa “el fundador emprendió el negocio”, fue el inicio, se diseñó el plan de negocio y el fundador jugó un rol fundamental.
- La segunda etapa “crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador”, este logro desarrollar nuevas competencias.
- La tercera etapa “crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos” donde la empresa siguió creciendo en virtud de la sinergia que los hijos lograron con sus padres para iniciar nuevos negocios.
- La última etapa “el gobierno corporativo profesional”, fue donde los hijos debieron aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficiaron a la empresa por encima de los intereses personales.

Jebsen (2014) indicó que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación.

Los problemas propios de las Pymes familiares se enumeraron bajo los siguientes temas según Doderó (2014).

- ◆ Problemas de comunicación: sea verbal, con reuniones, informales, discusiones.
- ◆ Problemas de coordinación: ocasionó costos ocultos debidos a ineficiencias, fruto de la informalidad en la gestión.
- ◆ Falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades: las imprecisiones en los roles y las contradicciones de opiniones, dificultaron el comportamiento de los familiares.

Parte de lo que definió a las empresas, como familiares, es el que pudieran continuar a través del tiempo y no se extinguieran con la primera generación de fundadores. Sobre la sucesión en las empresas familiares, se observó que no muchas familias sobrevivieron la transición de la primera a la segunda generación y la proporción que lograron en la tercera generación es aún mucho menor (Kaunda & Nkhoma, 2013).

### *Antecedentes relevantes*

Pastor, M. (2019) Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción (TFG) Recuperado UNSAM Universidad Nacional de San Martín. Este trabajo indagó las formas en que una empresa familiar lidió con los problemas de sucesión y profesionalización de sus directivos y empleados, como así también la ausencia de herramientas que les permitiría haber accionado contra las problemáticas. Se destacó como relevante ya que tuvo rasgos que fueron característicos de empresas que tuvieron ausencia de un plan de sucesión; falta de un protocolo familiar; sectores importantes con poca profesionalización y conocimiento; falta de una política formal en los recursos humanos. La importancia de estos antecedentes justificó y sirvió como referencia en el tema tratado, lo que ayudó a estabilizar la investigación con argumentos sólidos.

Gandolfo, R. (2013) La importancia del Protocolo en la Empresa Familiar (TFG) Recuperado Universidad Nacional de la Plata. El trabajo investigado fue sobre una empresa familiar en Argentina, y su relación con la sucesión, a través del uso de un protocolo familiar. En el mismo se observó la trascendencia que tuvo el protocolo para la continuidad y el éxito de la empresa. Se tomó como relevante la eficacia del instrumento, desde su proceso de elaboración, las herramientas que participaron en su armado y los resultados obtenidos para el fortalecimiento de la familia empresaria. Esto justificó la importancia de formalizar del uso del protocolo como instrumento ordenado.

La falta de previsión y planificación para la sucesión en las empresas familiares hizo que fuera una etapa conflictiva en la vida de la empresa. El no haber sido encarada como un proceso desde el principio, generó dificultades en la estructura organizacional. Los directivos llegaron muy tarde a los cargos decisorios. La importancia de tomar a la sucesión como un proceso, no fue desarrollada de manera eficiente, lo que impidió que tuviese un buen escenario de resultados positivos. Para el logro de un desarrollo eficiente, el personal de la empresa debía estar involucrado en la participación de la elección y preparación del sucesor, permitiendo la disminución de la incertidumbre (Antognolli S, Christensen N, & Martin R, 2013).

La elección del sucesor trajo sus propios dilemas: por un lado, el momento; si fue demasiado pronto o demasiado tarde; por otro lado, la cantidad de candidatos, pocos o muchos. Dichas decisiones fueron tomadas por miembros que ayudaron a la elección:

Fundadores o líderes actuales, el consejo de administración, el consejo familiar, los pares en la familia, los futuros seguidores, los profesionales relacionados con la empresa.

Transferir el poder no solo fue pasar la dirección de la empresa, sino también pasar el liderazgo de la familia y el control de la propiedad. La llegada del nuevo líder tuvo un efecto significativo, la familia enfrentó cambios en las relaciones existentes.

El traspaso generacional fue una experiencia única en cada familia empresaria, se mezclaron sus valores, lo que las hizo ser diferentes una de otras (Antognolli S, Christensen N, & Martin R, 2013).

### *Elementos teóricos esenciales*

El IADEF Instituto Argentino de la Empresa Familiar marcó modelos de traspaso generacional, manifestó que cada uno tuvo su propia lógica. Estos modelos fueron:

- Modelo Integrativo: El eje para la sucesión fue la pertenencia a la familia consanguínea, todos los hijos son herederos del capital, la diferencia entre ellos fue su protagonismo: los que trabajaron, los que dirigieron, los que administraron y los accionistas que no tuvieron ninguna participación en el desarrollo de la compañía, pero que tuvieron sus beneficios. El modelo respondió a la visión de una empresa familiar que trascendió las generaciones y que siguió creciendo como grupo económico familiar, aplicando sus excedentes al esparcimiento de sus negocios y a nuevos emprendimientos.

La conciencia respecto del privilegio de pertenecer a una familia empresaria, constituyó el punto de partida para cimentar los lazos afectivos y económicos, además de tomar valores como la igualdad, solidaridad, comprensión, colaboración y respeto a la libertad de elección. Estas fueron las bases para un aprendizaje que nunca terminaba.

- Modelo Representativo: Establecieron la participación de los sucesores en el capital por su condición de familiares, aquí se ordenó y reglamentó el modo de acceder a las decisiones societarias, no de forma indiferenciada sino como integrante de su respectivo linaje familiar. En las empresas familiares numerosas, el modelo decidía elegir un representante de cada linaje y así se evitar asambleas multitudinarias.

El sistema funcionó a través de figuras como la sindicación de acciones; sociedades propietarias de acciones o fideicomisos. Se buscaba dar alta perdurabilidad al proyecto empresarial, se expandieron los negocios más allá del negocio originario.

- Modelo Selectivo: El titular eligió a su o sus sucesores, que no fueron todos los integrantes de la siguiente generación. Este los formó, les dio cabida en la empresa hasta que en un momento les concedió de forma gratuita una mayor participación societaria o hasta la totalidad del poder.

Los valores destacados del modelo para la supervivencia fueron el esfuerzo y el compromiso del sucesor, permitiendo así el logro de la continuidad.

- Modelo Re-fundacional: Uno o varios miembros de la siguiente generación consanguíneos o políticos, se hicieron cargo de la dirección y con mayor o menor simultaneidad, de la propiedad de la empresa. La hicieron crecer cualitativamente con el transcurso del tiempo, hasta plantearse la duda si ellos fueron una generación sucesora, o la generación fundadora, dado el aumento que generaron. Esto produjo mucha confusión.

El modelo reflejó los sucesos de una empresa familiar que atravesó momentos de crisis u otras contingencias, donde llevó a que la próxima generación reinventara y reorganizara lo que recibió. Otros miembros de la familia no compartieron la visión que gracias al trabajo de algunos la empresa se salvó, es aquí donde el generador de conflictos apareció y fue de muy difícil solución.

- Modelo Transaccional: La generación mayor vendió su participación en la empresa a todos o a una parte de los integrantes de la generación siguiente, estos pagaron una suma en un plazo determinado, o a través de una renta vitalicia, quedaron con la propiedad, responsabilidad y con el manejo integral de la empresa.

Los valores del modelo fueron el deseo de tranquilidad económica del vendedor y la creencia de que el compromiso económico de los compradores habrá de garantizar un manejo dedicado y responsable que dará continuidad a la empresa (Glikin L. J., 2020).

El relevo generacional ocurrió desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento cuando las razones de la salida del predecesor (el que es relevado) como las razones de entrada del sucesor (el que releva) estaban asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. En el caso del primero, cuando emprendió otro negocio desde cero; pero en el caso del segundo, cuando continuó de manera creativa el negocio haciéndose dueño, añadiendo capital y recursos de tal manera que tuvieran impactos en los procesos y los resultados

del negocio. (Nordqvist, Wennberg, Bau y Hellerstedt, 2013, pág. 1087)

Fue necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones para asegurar un traspaso con éxito de la empresa de la primera generación hacia la segunda generación.

La segunda generación tuvo a su favor: haber heredado una empresa ya establecida, con mayor dominio de management. Hubo sucesores que constituyeron una nueva vitalidad a la empresa, ósea la entrada a una nueva fase de expansión y crecimiento; otros no compartieron el entusiasmo ya que fueron incorporados por obligación. El sucesor se convirtió en copropietario, abordó problemas que había afrontado el fundador, pero en un grado mayor debido al gran número de candidatos para la próxima sucesión.

La tercera generación presentó una empresa afirmada, convivieron decenas de miembros de la familia que tuvieron intereses o participación. El crecimiento logro distintos puntos de vistas y valores que permitieron que algunos miembros conservaran un sentimiento de afecto hacia la empresa y otros un desprecio absoluto (Leach, 1999).

La profesionalización fue uno de los factores a considerar frente a un relevo generacional, esto fue un proceso de transformación gradual que implicó un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización (Belausteguigoitia, 2010). El no llevar a cabo la profesionalización fue una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desapareció en el corto plazo (Rueda, 2011).

La falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal, fueron aspectos que se debieron trabajar para que prevalecieran en un entorno empresarial cada vez más competitivo. La profesionalización no fue una opción, fue una necesidad, e incluso una obligación para cualquier negocio familiar que quiso sobrevivir más allá de la tercera generación.

Para las PyME familiares la falta de conocimiento, de interés, de profesionalización, la limitada participación de la nueva generación, la inexistencia de una cultura hacia la innovación, la rigidez, la concentración en el mando y la falta de visión a largo plazo; fueron problemas que enfrentaron estas Pymes. También el impacto de la devaluación, la presión tributaria y las altas tasas de interés golpearon fuertemente la competitividad y el crecimiento sustentable de las pequeñas y medianas empresas (Pwc Argentina, 2019).

Con el paso del tiempo se observó que las redes sociales fueron consideradas como el canal de marketing con mayor potencial para las Pymes en el futuro a corto y mediano plazo. Canales que permitieron entablar una relación directa con el cliente para recibir comentarios, controlar como llegan los productos a sus manos, informar sobre promociones y monitorear por completo las estrategias de marketing (Celaya, 2009).

### *Problema de investigación*

Después de lo planteado, surge el siguiente cuestionamiento. ¿Qué elementos condicionan a las empresas familiares para que éstas duren en el tiempo? ¿Es necesario un protocolo normativo en una empresa? ¿Hay factores que intervienen en la transferencia del mando de la gestión? ¿La profesionalización, es un factor importante? ¿Es positivo pedir asesoramiento que incluya miembros no familiares? ¿Qué perfil deben tener?

Se observa que la profesionalización ha sido un aspecto poco tratado por los propietarios de las empresas familiares, el desconocimiento, la falta de capacidad, los conflictos internos, la han obstaculizado. Por lo mencionado se justifica la presente investigación para analizar la importancia de un protocolo y de la profesionalización como factores del éxito para que favorezcan la continuidad de las empresas familiares.

### *Objetivo general*

Determinar las ventajas de la profesionalización en la empresa familiar de San Juan para su duración en el tiempo, para el año 2020.

### *Objetivos específicos*

-Estudiar en qué casos de las empresas familiares sanjuaninas, se aplica la profesionalización.

-Identificar en qué áreas de las empresas se refleja la necesidad de profesionalización.

-Analizar en qué momento de la vida empresaria es necesario un asesoramiento profesional, a través de qué herramientas se llevará a cabo y de qué manera se aplicarán.

## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de la investigación fue de tipo explicativo, ya que se buscó establecer las causas de los eventos o fenómenos que estudió, el interés se centró en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. La investigación fue sumamente estructurada y de este modo generó un sentido de entendimiento del fenómeno estudiado.

El enfoque fue de tipo cualitativo, se comenzó utilizando el mundo social y en ese proceso se desarrolló una teoría coherente con los datos recolectados sin medición numérica, para afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. La indagación se movió entre los hechos y su interpretación, ambos de manera dinámica en uno y en otro sentido. Este análisis se fundamentó en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos.

El diseño de la investigación fue no experimental, se observaron los fenómenos tal cual fueron en su ámbito natural y así luego analizarlos.

### *Participantes*

La población siendo el conjunto de elementos que formaron la totalidad y que compartieron una serie de especificaciones en común, se situó claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y de tiempo. Fue realizada en la provincia de San Juan sobre empresas que ya estuvieron en el proceso de sucesión y con una antigüedad entre 20 años.

La muestra fue un subconjunto de elementos que pertenecieron a ese conjunto ya presentado como población, se manifestó como no probabilística, sin depender de la probabilidad, esta fue respectiva con las causas relacionadas a las características de la investigación. Fue un proceso no mecánico, sin principios en fórmulas, sino dependiendo del proceso de toma de decisiones. Se seleccionaron los elementos de forma no aleatoria.

En relación a lo anterior es que fueron consideradas cinco empresas familiares de la localidad, quienes se destacaron por sus diferentes actividades sea industriales, comerciales y de servicio.



### *Instrumentos*

En la investigación se dispuso de diversos tipos de instrumentos que permitieron medir las variables de interés, entre ellos se utilizaron:

Observaciones: Registro visual de lo que ocurre en una situación real.

Cuestionario: Conjunto de preguntas que deben ser contestadas.

Entrevistas semiestructuradas: Reunión, dos o más personas para tratar un asunto.

Documentos: Escrito en papel u otro tipo de soporte donde acredita una cosa.

A raíz de las entrevistas en las empresas familiares se incluyó el formulario de consentimiento informado en Anexo I y el modelo de preguntas que se realizaron en las mismas en Anexo II.

Se utilizó el programa Word para exponer los datos en tablas comparativas.

### *Análisis de Datos*

El análisis de este manuscrito fue cualitativo, lo que se buscó fue obtener datos, que se convirtieran en información, de personas, contextos o situaciones en profundidad. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos y comprenderlos y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimientos.

Fue necesario a fin de realizar con éxito esta investigación, hacer un análisis de cuál fue el impacto ante la falta de profesionalización de las empresas PyME en San Juan.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

-Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas: Rubro, cantidad de personas, fecha de ingreso, actividades.

-Se sistematizó la información recibida de manera comparativa, teniendo en cuenta el objetivo general y específico de la investigación.

-Se comparó de cada una de las empresas su grado de profesionalización.

## Resultado

Para la descripción de cuáles fueron las ventajas que permitieron el logro en las empresas familiares a través del uso de la profesionalización y que hicieron posible su permanencia en el tiempo, fue que se tomaron las empresas bajo investigación con sede en la provincia de San Juan, donde se procedió en primer lugar a identificar el impacto de las mismas dentro de un radio industrial, comercial y de servicio. Los casos desarrollados se presentaron como E1, E2, E3, E4 y E5.

En la siguiente Tabla 1 Información general de las empresas, se mostró la información básica y fundamental de los casos bajo estudio.

Tabla 1

### *Información General de las Empresas*

Datos relevados	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5
Rubro	Industrial	Comercio	Comercio	Construcción	Servicio
Actividad	Textil	Calzados	Librería	Arquitectura	Consultora
Siguió en actividad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Años de vida	22	21	32	29	21
Cantidad empleados	47	34	29	39	6
Nivel de generación que lidera la empresa	Segunda	Segunda	Segunda	Segunda	Segunda
Autoridad para la toma de decisiones	Director (1)	Dueños (5)	Dueños (2)	Dueños (3)	Dueños (4)
Trabajaron familias como empleados	9	12	4	6	1

Fuente: Elaboración propia

El nivel generacional indicó que los cinco casos bajo investigación se ubicaron en la segunda generación de la empresa familiar. Cada uno manifestó brevemente la modalidad que usó el fundador (cuando se pudo), donde llevó a cabo el traspaso del liderazgo empresarial. A continuación, Tabla 2 Modalidad de Traspaso - Sucesión, se desarrolló conforme a los datos investigados.

Tabla 2

*Modalidad de Traspaso - Sucesión*

Datos relevantes	E1	E2	E3	E4	E5
Hubo aplicación de Sucesión	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Motivos sobre el hecho	Fundador edad avanzada Cumplimiento de normas	Fallecimiento del fundador	Fundador con edad avanzada Necesitó un retiro	Fundador con edad avanzada Bajar responsabilidades	Fundador con problemas de salud Bajar responsabilidades
Herramientas usadas	Protocolo familiar	--	Acuerdo interno	Acuerdo interno	Acuerdo interno

Fuente: Elaboración propia

Se detalló con brevedad parte del contenido del protocolo de sucesión para E1.

- El mismo existió por consentimiento familiar.
- La duración en el liderazgo de la empresa fue pactada, dando lugar siempre a mentalidades jóvenes e innovadoras.
- La obligación de la selección y preparación del sucesor en todas las áreas de la estructura.
- El sucesor debió salir de la familia consanguínea.
- Todas las decisiones empresariales se tomaron en el seno familiar.

Se desconoció la existencia de los participantes que llevaron al asesoramiento a la familia empresaria para la formación del protocolo, si se rescató que la nueva generación trabajo con staff de profesionales idóneos que acompañaron en las actualizaciones del mismo.

Con respecto al proceso de sucesión para el caso E2, por causa de fallecimiento del fundador quien se encontraba en actividad, se ordenaron los herederos directos haciéndose cargo del manejo de la misma, si bien ellos desde muy jóvenes trabajaron en la empresa, indicaron que recibieron el negocio con mucho desconocimiento ya que su padre no les transmitió enseñanza alguna.

A continuación, Tabla 3 Estructura organizacional y formaciones profesionales, se indicó con datos obtenidos de la investigación.

Tabla 3

*Estructura organizacional y formaciones profesionales*

E1	
Formación del líder	- Licenciado en Administración de Empresas
Asesores	- Staff de Profesionales – Abogado, Médico, Contador, Lic. Medio ambiente, Matriculados en Servicios, Ing. Higiene y S.
Mandos medios	- Jefe de compras – CPN (más personal soporte) - Jefe de producción – Ing. Textil (más personal soporte) - Jefe control de cal. – Ing. Textil (más personal soporte) - RR HH – CPN (más personal soporte) - Control, programación y avances tecnológicos - Programador - Otros – Personal con capacitación
Nivel inferior	- Personal de producción
E2	
Formación en líderes	- Experiencia adquirida por la participación en el negocio, sus bases, bachiller de secundario completo
Asesores	- Solamente en casos de necesidad, dependió de la gravedad. El sistema que aplicaron es que cada socio se asesora de manera individual, luego unifican experiencias y el hermano mayor define la alternativa.
Mando medios	- Los hijos de los socios aportaron tiempo y dedicación para el control, la mayoría se encontró en nivel de estudio universitario con carreras que suman al negocio. - No surgieron jefes entre los empleados, si existió el aporte en conocimientos de los empleados más antiguos.

---

	- Compras, proveedores, personal, división de sectores con responsables a cargo, no existió. Los propietarios cubrieron las necesidades en relación a esto.
Nivel inferior	- Empleados con mayor y menor antigüedad.

---

## E3

---

Formación en Líderes	- Los dos sucesores no poseyeron formación en nada que se relacione con el negocio, ambos vinieron de otras actividades opuestas a lo comercial. Sus bases, bachiller secundario completo.
Asesores	- Solo contaron con el apoyo de uno de sus familiares que estuvo en formación universitaria en el área de administración de empresas.
Mandos medios	- Este familiar los guio con los cumplimientos y obligaciones, estuvieron en proceso de un ordenamiento que indicara los sectores básicos que debían tener como empresa.
Nivel inferior	- Los empleados sin jerarquización alguna

---

## E4

---

Formación en líderes	- Formado por tres hermanos, Un Arquitecto, un Contador y un tercero con estudios secundarios en bachiller.
Asesores	- Solo en situaciones puntuales. - El fundador actuó como asesor en cosas puntuales
Mandos medios	- Encargados de proyectos – Arquitectos, Ingenieros (más persona de apoyo) - Encargado de Personal – sin formación académica (más personal de apoyo) - Sector de abastecimiento – el hermano no profesional - Los familiares que trabajan en el negocio estuvieron distribuidos en los distintos proyectos, con un rol de

---

---

	controlador para las necesidades del sector y de resultados obtenidos, siempre bajo la supervisión de los propietarios. Los mismos se encontraron en niveles de formación universitaria.
Nivel inferior	- Personal con oficio, albañilería, electricista etc.

---

E5	
----	--

---

Formación en líderes	- Cuatro sucesores con formación universitaria Ing. Químico, CPN, Abogado y Lic. Seguridad e H.
Asesores	- Lo solicitaron en casos puntuales cuando el problema excedió sus conocimientos.  - La fundadora siguió como asesora para casos de alta complejidad
Mandos medios	- Un único familiar que fue el nexo entre los encargados de proyectos y los propietarios.  - Encargados de proyectos  - Encargado de Personal (sin formación)
Nivel inferior	- Personal de apoyo

---

Fuente: Elaboración propia

Continuando la investigación, los cinco casos relevados indicaron tener distintos tipos de situaciones en su trayectoria empresarial. Identificaron dos momentos, los de riesgos y los de oportunidad. Para los casos E2, E3, E4 y E5 manifestaron que en la situación de riesgo se reconocieron como empresa débil, no tuvieron incorporado en su avance empresarial el asesoramiento profesional, consideraron que tiene un costo elevado, aunque en el momento de necesitarlo, hicieron uso del mismo sin evaluar el costo. Para los momentos de oportunidad, declararon fortaleza para llevar a cabo la situación. Por otro lado, en el caso E1 manifestó que ante un riesgo se presentaron capaces de resolución y paralelamente buscaron nuevas oportunidades ya que contaron con staff de profesionales para las distintas áreas.

Como se indicó anteriormente, cada caso manifestó un líder o líderes, apoderados del manejo total del negocio, pero es de valor indicar que tres de las cinco empresas

llevaron el proceso de la toma de decisión siempre a través de consejo directivo integrado por las familias fundadores, coordinando la autorización y aplicación.

La siguiente Tabla 4 Participación de la familia en la empresa familiar, indicó la intervención de la familia en la empresa.

Tabla 4

*Participación de la familia en la empresa familiar*

	E1	E2	E3	E4	E5
La familia tuvo interés de mantener buena relación	Sí	X	Sí	Sí	Sí
La familia manifestó interés en continuar de generación en generación	Sí	X	Sí	Sí	X
Algún familiar tuvo influencia significativa en la toma de decisión	Sí	No	No	No	No
Poseían vías de comunicación interna	Sí	No	No	Sí	Sí
Los familiares ocupantes de puestos en la empresa, fueron capacitados	Sí	No	No	Sí	Sí
Tuvieron metas como familia empresaria	Sí	En proceso	En proceso	Sí	Sí
Poseyeron valores fundacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Tuvieron momentos de volatilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Fueron abiertos a los cambios externos de la globalización	Sí	En proceso	En proceso	Sí	Sí
La familia tuvo un compromiso con los avances tecnológicos	Sí	Sí	Sí	No	No
La familia permitió el ingreso de un externo para tomar decisiones	Sí	No	No	No	No
Las empresas estuvieron de acuerdo con recibir asesoramiento que ayude a la permanencia en el tiempo	Si	En proceso	En proceso	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

Agregado a lo anterior se describió como fue la comunicación interna dentro de cada caso. Para el E1, presentó comunicación formal para los casos que competen siendo estos de maneras ya sea descendiente, ascendente, horizontal o transversal. Además de comunicación informal manejada en todos los sectores por igual, se dio el ej. Festejo del día de la madre. Para los casos E2, E3, E4 y E5 la comunicación se presentó formal donde cada propietario manejó y direccionó una situación, sin tener una devolución de la otra parte, no existieron comunicaciones informales.



## Discusión

Dando cumplimiento a los objetivos de la investigación, mediante los resultados obtenidos según la muestra de cinco empresas familiares de la ciudad de San Juan, se logra conocer las ventajas y los beneficios que posee la profesionalización dentro de éstas, donde se permite que, a través de herramientas de gran utilidad, se llegue a sus objetivos empresariales y estos ser transmitidos por la misma familia a las próximas generaciones.

Cuando se analizan los condicionantes que permiten la permanencia de las empresas en el tiempo, se resalta que uno de ellos se encuentra en los casos E1, E2, E3, E4 y E5, se trata del gran compromiso con los avances tecnológicos, que les permite la resolución de sus problemas concretos. Estos casos han logrado obtener conocimientos que los han ordenado de tal manera, alcanzando como resultado tener satisfacción en sus consumidores. La tecnología a estos casos les ha aportado beneficios y herramientas que les ha simplificado tiempo y esfuerzo. Para el caso E1 el avance en la velocidad de sus maquinarias y el mantenimiento mecánico y electrónico de bajo costo. Para el caso E2 avanzó en nuevos materiales y texturas, personalización y confort. Para el caso E3 la variación de los múltiples productos que ofrecen, a lo que se le suma el logrado de tener ventas por internet. Para el caso E4 la innovación en la combinación de materiales, de métodos y procesos como así también en sus maquinarias y para el caso E5 el avance en planes de negocios para brindar servicios tecnológicos en la información y la comunicación. Se resalta que cada uno de estos casos en su medida ha respetado el poder invertir, dependiendo de lo que su actividad le demanda. Se logra entender que cuando se busca mejorar la tecnología en sus actividades, existe el pago de un costo que resulta en varias oportunidades inalcanzables. Para la E2, E3, E4 y E5 el tomar una decisión de inversión, los lleva a un importante tiempo de análisis. Si bien, se menciona una segunda generación a cargo del manejo del imperio, con una buena trayectoria hecha por la primera generación pionera, esta no alcanza para mostrarse imbatible ante algunos entes financieros cuando está la necesidad de pedir financiamiento, aparece la exigencia de ver un historial crediticio, una posición establecida y de credibilidad, es aquí donde a las familias encargadas del manejo se les produce un desaliento cuando se trata de mostrar quienes son, ya que en el mayor de los casos no son garantía ante un requerimiento presentado. Aquí aparece y se presenta la volatilidad a las empresas, las hace decaer negativamente en el corto plazo, las condiciona a los cambios externos; sean económicos

o de competencia, se construye un entorno débil. Aunque luego de dada la solución, siguen en camino con la mirada en su objetivo. No así en el caso de E1 que posee información actualizada y procesos para llegar a ella, obteniendo resultados positivos.

### *La necesidad de un protocolo*

Cuando observan los modelos de Treviño (2010), indicando un camino que permite que una empresa familiar logre vivir en el tiempo pasando de una generación a otra, se obtiene que en los casos investigados se encuentra el cumplimiento en alguno de los puntos que marca el autor, cabe decir que cumplen con la acción de que el poder absoluto de manejo y decisión empresarial lo poseen en su totalidad la familia, sin acciones compartidas, un solo líder como es el caso de la E1, o varios líderes en los casos restantes, un manejo completo de administración y gestión operativa.

Las características en el interior de las empresas para el conocimiento de sus manejos, en la E1 se muestra que su herencia como sucesión viene obligadamente acompañada de normas y requerimientos institucionales, los cuales cumple desde antes de ser el sucesor, se observa el cumplimiento al protocolo permitiéndoles sostenibilidad. Es positivo la mención de que en él se marca el desarrollo de la empresa, reglas de actuación, cumplimientos para la familia, cuidado del patrimonio, etc. Este protocolo marca funciones constitucionales, de ordenamiento y de reglamentación, así abarca todas las áreas de la organización. Aquí están las normas que guían la vida de la empresa, además de sus propósitos, misión, visión y las pautas que deben tener como familia. Su objetivo es fortalecer las diferentes áreas de la empresa. Otra característica a destacar y que también es parte de su protocolo es la fuerte desconcentración interna en las actividades operativas, es clara la asignación de funciones y responsabilidades de los familiares involucrados en la empresa familiar como así también del personal a cargo, esta es una herramienta funcional lograda por la buena comunicación entre los familiares y sus empleados.

Jebsen (2014) habla de etapas de una empresa familiar, se trae una de ellas, que se identifica como la sucesión, y muestra la importancia de la continuidad de estas a través del traspaso de la dirección realizándose únicamente con un familiar, viendo el caso planteado el cual se ubica en la segunda generación, se resalta la etapa cumplida de la misma manera, siendo en esta uno de los puntos que integra su protocolo familiar. Otra

de las etapas del momento, es la del crecimiento de la empresa, a cargo del sucesor, logrando nuevos negocios, y además es la etapa donde el sucesor debe consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de los intereses personales.

No así en los casos restantes, donde en ninguno de los mismos se refleja que las acciones y las decisiones se realicen bajo un sistema ordenado y reglamentado como es la base de un protocolo. Si bien el respeto y la buena fe de realizar las actividades están presentes en todo momento; en la comunicación y coordinación existe un bajo nivel, a lo que se obtienen diferencias importantes sin resolución de problemas y gran pérdida de tiempo hasta que se vuelve al tema planteado y se logren los consentimientos. Cada uno de los casos planteados en este párrafo donde se observa la modalidad usada en la sucesión del mando, coincide en que fue más por obligación que por elección, tal así que el caso E2, empresa que manejan cinco hermanos, automáticamente se hacen responsables desde el fallecimiento de su padre, el fundador, quien manejó la empresa de manera tal que el único que tomaba las decisiones era él, ni la familia a la que pertenecía podía participar de las situaciones que se generaron en lo empresarial. Esto trae que la falta de consentimientos para las decisiones de la empresa generara futuros fracasos y con bases desconocidas, perjudicando la estabilidad de la familia. El no conocer cómo se trabaja, no saber quiénes son sus proveedores, el no estar al tanto de los saldos contables, el desconocimiento de todo, el no saber quiénes son como empresa familiar, es producto generado por un único apoderado, hizo que el mandato y trabajo heredado a los sucesores se convirtiera en un escenario angustiante. La falta de un ordenamiento normativo en las actividades sea administrativa, compras, ventas, personal, fueron áreas no reglamentadas. El desconocimiento ya de la primera generación en preparar un ordenamiento para la sucesión, no estaba a su alcance; cuanto más para cinco hermanos que no se les permitió intervenir hasta que lo hicieron de manera obligatoria. La modalidad de trabajo que reciben los herederos, consideran que no es la más aplicada para la obtención de buenos resultados, el desconocimiento total del rubro y de la forma que se debe llevar adelante la actividad, más la falta de herramientas que permitan la sostenibilidad en el tiempo, y la falta de comunicación entre los nuevos propietarios a lo desconocido, los llevó a que el manejo de la empresa se hiciera con la participación de cada uno de los hermanos, dándole mayor crédito a la opinión del hermano mayor, ya que es el que más tiempo pudo haber

observado los manejos del fundador. Actualmente cada uno trabaja para sí mismo sin la necesidad de pensar en conjunto, existe poca comunicación entre los propietarios y los empleados. En lo que lleva de vida para la segunda generación no se logra hacer ningún tipo de reglamentación, ni normativas que permitan un ordenamiento que sirva para las futuras generaciones.

Para el caso E3, su fundador genera y participa de la sucesión para sus dos hijos, quienes se dedicaban a otro tipo de actividad, la cual dejaron para tomar de lleno el negocio que su padre les encomienda. Si bien no hay un protocolo de sucesión reglamentado y armado en el seno de la familia, con el consentimiento de cada uno, en este caso el fundador por edad avanzada y cansancio, es que decide dejar todo en manos de sus herederos, realiza un retiro total sin participación en situaciones que lo requieran. Esto trae además que el desconocimiento de haber iniciado un ordenamiento durante su liderazgo que permita preparar el camino para los que vienen a futuro, situación que hoy sorprende a los dos nuevos sucesores tomando el manejo absoluto de lo que su padre mantuvo por varios años, sin consejos, ni herramientas, ni conocimientos. Se encaminan en la actividad con resultados precarios y en algunos casos sin vuelta a poder solucionarlos. Actualmente se observa que hay intensiones de trabajar bajo un ordenamiento que sume a las próximas generaciones para el manejo del negocio.

Para el caso E4 una organización con el manejo de un fundador profesional en su actividad principal, intenta de alguna manera marcar normativas en su empresa que sirven de pautas para cuando tome la decisión de retirarse, lo que no llega a ser un protocolo de sucesión bien reglamentado, ya que falta como requisito fundamental, el tener que cumplirlo, por tal motivo nunca se dio a conocer en la familia, lo que hizo que llegado el momento de su retiro voluntario, los nuevos sucesores no se encuentran en condiciones para el manejo de la empresa y lo que implicaba estar a cargo. Los tres jóvenes propietarios con el apoyo de su padre como asesor, intentan manejar con una mirada más actual el nuevo proceder de la empresa, considerando que de ellos depende la mantención y estabilidad de su familia. Con el paso del tiempo y con una mirada comparativa entienden la importancia de tener un reglamento interno que los guíe en el caso particular como es la sucesión.

Para el caso E5 los sucesores a cargo son cuatro hermanos quienes reciben de manera anticipada el manejo de la empresa familiar que llevó su madre por muchos años.

La fundadora no reglamentó la sucesión con normas y pautas, producto del desconocimiento. Los nuevos líderes con conocimientos básicos intentan continuar con la activación de lo que su madre mantuvo, y que es lo que les permite mantenerse en el tiempo. La falta de herramientas relacionadas en la actividad y de normas que guíen, se hace necesaria ya que en este caso son cuatro personas con diferentes maneras de observar. La nueva generación reconoce la importancia de un protocolo normativo. Esta ausencia genera un factor que produce desorden para la segunda generación y más cuando ya no es una sola persona la que decide, sino varias. La complejidad para la coordinación entre los nuevos apoderados marca un margen importante de errores, que por la falta de conocimiento sea de su fundador que actúa actualmente como asesor o de los sucesores, no logrando entender los factores que son necesarios para el crecimiento de la empresa. Además de las operaciones echas con ineficiencia, consecuencia de la informalidad en la gestión, se produce paralelamente un grave faltante de comunicación entre los pocos sectores, que hacen a la estructura de la organización, a lo que se suma una clara escases de asignación de tareas y responsabilidades.

#### *Factores que intervienen en la sucesión*

Cuando se analiza la existencia de factores que intervienen en el traspaso de gestión, resalta la importancia de la vocación que se necesita para el manejo de una empresa, siendo esta una estructura ya organizada. Esto se lo se refleja en el caso en estudio E1, la sucesión es preparada con tiempo y reglamentada en el protocolo interno de la empresa, permite analizar desde donde y hasta donde debe llegar el próximo sucesor, bajo un perfeccionamiento individual en todas las áreas de la organización, fortalecido con herramientas que le permiten trabajar durante su periodo, manteniendo su vocación, la que debe transferir a las próximas generaciones.

No así en los otros casos E2, E3, E4 y E5 en los que les llegó el mando de la empresa, sin cimientos sólidos, lo que dificulta interpretar el tener que sentir vocación sobre algo que no eligieron para sus vidas, y además con la pretensión que con el pasar del tiempo logren transmitir esto a sus próximas generaciones.

La ausencia de un plan con mirada al futuro para el momento de la sucesión en los casos en estudio, genera una etapa confusa en la vida de la empresa. Al no ser tomado

como proceso desde el inicio, esto daña la pirámide organizacional, producto de la falta de eficiencia y conocimiento. Esto impide tener un panorama de resultados positivos.

Al considerar los casos en estudio, se hace referencia puntualmente en la etapa de la sucesión y se obtiene como resultado que en las empresas investigadas si se aplica el modelo integrativo que comparte el IADEF, Instituto Argentino de la Empresa Familiar, el cual indica la importancia del traspaso a la familia consanguínea. Aquí todos los hijos son herederos directos en el capital de la empresa, ya sea dirigiéndola o trabajando como empleado de la misma, crecen como un grupo económico y de alguna manera buscan nuevos negocios y nuevos emprendimientos. Presentan fortaleza con los lazos afectivos, además poseen valores de igualdad, solidaridad, comprensión y colaboración. Son bases que si tienen cimientos y que perduran en el tiempo.

#### *Aplicación de la profesionalización*

Aplicar la profesionalización en estas empresas familiares resulta un desafío de mayor importancia, dejando de lado un poco el caso E1 quien, si trae aparejado en la sucesión la vocación y la preparación profesional, con las herramientas necesarias para desarrollar en el tiempo los objetivos establecidos. En este análisis se toma el lineamiento de Cleri (2013), que habla de las debilidades que hacen decaer a las empresas, siendo una de ellas la falta de formación en lo que es la administración de una empresa, siendo estas personas con estudios y formaciones académicas que entiendan de mercado, competencia, producción, ventas, manejo de personal, etc. La muestra investigada identifica que el 80% manifiesta esa falta de conocimientos en cada área de la organización, sea en cualquiera de los tipos de mandos, desde la gerencia hasta los niveles inferiores. Esto en cierta forma se logra justificar sabiendo que se viene de una generación donde el poder absoluto presenta centralización y es ahí donde se genera con el paso del tiempo un desorden interno en la gestión. Con toda la buena predisposición los casos en estudio comprenden la importancia de la formación, pero en la actualidad les resulta costosa, sus conocimientos en el rubro son solo los transferidos por el fundador, que en los casos E2, y E3 son sumamente escasos, se tienen conocimientos en la dirección, pero de manera reducida a lo que requiere la empresa. Los casos E4 y E5 cuentan con un apoyo importante de profesionales que conocen de las ciencias de la administración; actualmente se encuentran en procesos de incorporar estos conocimientos en sus empresas. Por otro lado,

los temores están presentes cuando se habla de tener empleados formados con estudios profesionales, para que estos sean parte del plantel; en estos casos los empleados no son profesionales y las empresas tampoco trabajan en la formación con capacitaciones para el logro de tener una buena base interna. También se resalta que la comunicación interna en ellas es muy pobre, los empleados reciben las directivas para la realización de la actividad, esto reafirma que la información la poseen solamente los directores y son quienes luego la transmiten como directivas para que se cumplan en cada sector. Los casos E3, E4 y E5 al tener al fundador vivo y como asesor, muestran que la familia dueña de la empresa tiene esa relación emocional, lo que los hace conservadores buscando siempre el equilibrio, sin dejar que nadie pueda modificar su estructura. Es claro justificar la imposibilidad de crecimiento profesional o de capacitación en los empleados cuando la estructura aún se maneja de manera tradicional. No se puede dejar de lado que cada empresa trabaja en este proceso de cambio, de manera lenta y reducida.

#### *Áreas con necesidad de profesionalización*

Dentro del estudio realizado, se toma en cuenta cuales son los sectores que hacen a la estructura de la organización, permitiendo de esta manera conocer quienes la integran, de qué manera llevan la actividad diariamente, y además saber el nivel de conocimiento que tiene cada integrante. La mirada es en todos los tipos de mandos. Los casos investigados cuentan cada uno con una gerencia que administra y es de donde salen las decisiones y la manera en la que se hacen las cosas. Entrando en detalle y más allá del cumplimiento reglamentado puntualmente en la E1, se observa el logro de sus objetivos, consecuencia de una coordinada administración, siendo estas herramientas comparativas con el resto de los casos, donde se identifica su trabajo con equipos de profesionales que van a la par asesorando todo lo que la gerencia plantea. Mirando el resto de su estructura, cada área tiene activo el perfeccionamiento en sus actividades, sea supervisor, jefe, operario, administrativo, los de mayor capacitación resultan ser los vendedores. Los casos restantes logran alcanzar en algunas áreas el conocimiento, pero con un tope, lo que hace que resulte un área poco establecida, como es el caso del área de administración, la cual no se encuentra en todos los casos investigados, ya que es reemplazada directamente por la gerencia, esto genera una centralización de poder imposibilitando el descubrimiento de talentos que pueden encontrarse dentro de la empresa.

Otro aspecto observado y que en estos tiempos es muy importante, es la falta de una oficina sobre Recursos Humanos, no poseen las herramientas para realizar una selección de personal, un reclutamiento de talentos, no permiten ser diagnosticadas para descubrir cuál es la necesidad interna. Se vuelve a que es producto del desconocimiento. La ausencia de este sector influye hasta en pequeñas circunstancias diarias, los empleados no tienen algún referente que los guíe en distintas situaciones, como es el caso por ejemplo de solicitar un permiso, pedir un adelanto, etc., manifiestan que están obligados a presentarse ante los propietarios, lo que en varias ocasiones trae conflictos internos provocados por esta diferencia de ubicación entre dos posiciones, la de ser el director y la del empleado.

#### *Profesionalización: factor importante*

La profesionalización para estos casos es un factor importante cuando se está en el proceso del relevo generacional. En este momento de transformación gradual es donde se vienen los cambios significativos en las organizaciones, empezando por la mentalidad en cada área de la empresa. Y si se vuelca ese proceso en comparación con la situación actual, sea económica, política, de desarrollo; se ve que en los casos planteados la falta de herramientas en la dirección o en sus empleados, hace imposible la generación de nuevas decisiones fundamentadas en los conocimientos, lo que finaliza con resultados negativos en el corto plazo. La falta de flexibilidad, la limitada participación de los sucesores en la generación del fundador, juntamente a la ausencia de preparación en su momento, imposibilitan que permanezcan en un entorno empresarial cada día más competitivo.

#### *Asesoramiento: momento necesario*

En el análisis de la vida de las empresas, se observa que hay diferentes momentos en las mismas que marcan de alguna manera, situaciones de oportunidades o de riesgos, sobre cayendo en la organización y por ende en la familia propietaria. Este es el momento donde si no hay un equipo de apoyo profesional que asesore en la toma de decisiones, se obtienen resultados que en la mayor parte son de fracaso. La falta de conocimiento en las áreas administrativas; siendo un área de permanente movimiento en la toma de decisiones; imposibilita al cumplimiento de obligaciones, ya sea con los empleados o con



el Estado, generando así una de las problemáticas más expuesta. Los casos E2, E3, E4 y E5 al no poseer profesionalización en esta área, o al no tenerla directamente establecida, los hace candidatos para recibir asesoramiento externo.

Otra área de importancia donde se requiere de asesoramiento profesional para ordenar la estructura organizacional, se encuentra en el nivel superior de los casos E2, E3, E4 y E5, tienen un alto grado de centralización y afecta el desarrollo de las actividades, además que manejan una planificación rudimentaria haciendo que la división de trabajo sea poco clara. Los propietarios de estos casos presentan confusión entre la propiedad y la dirección. Se resalta además que en el área de la dirección de los mismos casos si bien ya ocurrió la sucesión, los fundadores no dejan de estar presentes, lo que genera un retraso que imposibilita la expansión en los nuevos directores y estos por temor, respeto, dudas, no dicen nada.

A todo esto, se le suma una ventaja positiva y que está en todo momento permitiendo de alguna manera avanzar, ya sea bien, mal, lento o rápido y es la estrecha relación entre cada uno de los miembros de la familia de los cinco casos investigados. Pero se resalta que esta relación tan estrecha, genera una falta de comunicación formal, donde se mezclan los intereses familiares con los empresariales. Este también es un momento con necesidades de apoyo con experiencia.

Cuando se analiza el área del personal que trabaja en cada caso, se encuentran diferentes tipos de contrataciones y con puntos de vistas diferentes, ya que según el rubro de la empresa es el tipo de persona que contratan. Se hace referencia particular a los casos E3, E4 y E5 donde su selección de personal se basa en la confianza de tomar alguna persona conocida de su ambiente y no contratar a una persona por los conocimientos que requiere el puesto. El desconocimiento de esta área los lleva a los propietarios a confundir y mezclar lo laboral con lo sentimental. Cabe destacar que de todo lo dicho para esta área, el personal actual presenta unidad y compromiso cuando se trata de representar a la empresa familiar.

#### *Incluir asesoramiento externo en las empresas*

Para la investigación este tema manifiesta resultados por separados ya que en cada caso estos fueron diferentes y sin posibilidad de unificar. Dando respuesta que para el caso E1, el asesoramiento externo es parte en su organización, se unen al equipo de trabajo

profesional fijo permitiendo trabajar en conjunto para el logro de los objetivos de los propietarios. Esto como empresa familiar les permite dar pasos de confianza, se reflejan en sus resultados, en la tecnología avanzada que usan para su producción, en las capacitaciones al personal, y el cumplimiento obligatorio con el Estado. El permanente asesoramiento externo para esta empresa les permite enriquecer de conocimientos a su personal sin evaluar los costos que esto implica, pero que se cubre con resultados esperados.

Para el caso E2, el tipo de relación que llevan entre los cinco hermanos propietarios, impide una buena coordinación y un consentimiento unificado en las diferentes áreas de la organización. Haciendo de esto situaciones desagradables y con resultados negativos. Cuando se investiga el manejo de cómo es la toma de decisión y si ésta es acompañada por asesores externos profesionales, se obtiene que para ellos el asesoramiento externo es algo que debe estar fuera de las decisiones internas de la empresa y en caso que lo necesiten lo harán de manera individual, pero no podrían ser parte de la toma de decisión; este es un lugar solamente familiar.

Con la E3, se resalta que incorporar asesoramiento externo a la empresa familiar, es bueno y de gran utilidad, debido al desconocimiento que poseen sobre el rubro y la falta de vocación para llevar la empresa hacia adelante. Pero sus recursos actuales no permiten el poder invertir en este tipo de servicio, a lo que le suman que tampoco reciben propuestas financieras que les interese, más allá que también desconocen de este tema.

La E4, si bien están en la segunda generación, su fundador, es el asesor en cada área de la empresa, sin dejar que alguien externo acceda a lo que el emprendió, situación a la que los sucesores actuales no se oponen. Los mismos si tienen intención de incorporar asesoramiento, pero saben que será cuando su padre se aleje por completo de la actividad. Y el último caso E5, no tienen asesoramiento externo y por la manera de llevar la empresa adelante, tampoco la intención de tenerlo. Para este caso los hijos de los sucesores, tercera generación, se perfeccionan en diferentes áreas necesarias para la empresa, y con su poca experiencia profesional, son los que actualmente aconsejan a esta segunda generación.

#### *Limitaciones y fortalezas*

Cumpliendo con la investigación planteada según la muestra seleccionada, la que permite el logro de los objetivos, se deja expuesto que una limitación enfrentada tiene que

ver con que estos resultados obtenidos no pueden ser generalizados para otras poblaciones. Otra limitación es que resulta imposible hacer recomendaciones generales sobre la base de los resultados de cada caso. Y con relación a la información obtenida no se logró la misma directamente de los propietarios; que actualmente manejan las empresas; siendo quizás de poco interés para ellos, las razones se desconocen. La información es brindada por medio de colaboradores que lo hacen con todo el respecto merecido.

Y como fortaleza, la investigación en los cinco casos, permite un desenvolvimiento de manera natural y con libertad sin planes estructurados. Además, se logra abarcar varios rubros que permitieron un enfoque particular y comparativo según sus actividades. Otra fortaleza es que en la provincia de San Juan no hay estudios publicados sobre el tema de la importancia de tener un protocolo reglamentado en empresas familiares y el gran valor de la profesionalización en ellas.

### *Conclusiones*

Las empresas familiares tienen un ciclo de vida que no suele superar la tercera generación, debido al incremento de conflictos indefinidos de los procesos internos de las mismas, como lo es; el uso de un protocolo como instrumento que tiene como cometido lograr un funcionamiento transparente y equilibrado, brindando un marco normativo y regulador de conductas de un grupo de personas que funcionan por generación, basados en los valores recibidos, formando un vínculo indisoluble entre los aspectos económicos, jurídicos y afectivos de la empresa.

Las empresas tratadas representan un valor importante en el desarrollo de la economía de la provincia, ante los problemas económicos del Estado, estas empresas familiares deben cambiar aspectos claves que les permita un crecimiento óptimo, siendo una de ellas la incorporación de la profesionalización en sus dirigentes y en su estructura organizacional, la que les contribuirá con ver los problemas que pueden presentarse y preverlos, además de estar preparados para cuando estos aparezcan, esto ayudara con los problemas diarios o futuros, ya que de otro modo no logran verlo. La importancia en un proceso donde el factor humano es el más importante, y con posibilidades de que este falle, genera resultados angustiantes. Aquí se ve reflejado el cumplimiento de objetivos a

través de las ventajas que trae esta incorporación, de lo contrario se mantendrán estancadas en el tiempo.

Esta investigación permite cumplir con el análisis de conocer los sectores más afectados por la falta de asesoramiento profesional y que generan problemas, la falta de conocimiento hace que los ciclos de la vida empresarial sean muy cortos, debido a que no están preparadas para los cambios que se requieren hacer en función de las necesidades del mercado. La falta de profesionalización en los líderes y de un equipo de apoyo los lleva al desconocimiento sobre los tipos de financiación e inversión que se encuentran en el mercado. La ausencia de esto dirige a las empresas a trabajar con un capital limitado, obteniendo una administración escasa, con propietarios reacios al cambio y sin ideas de crecimiento. Además, esta investigación permite observar durante su estudio, la importancia de tener una clara comunicación entre los familiares, lo que merece dedicación.

Con esta investigación a través del desarrollo de los diferentes objetivos planteados, donde se toman elementos y aspectos relevantes de las empresas en estudio, se logra identificar que cuatro de los casos investigados, se encuentran en el momento oportuno para recibir un amplio asesoramiento externo en las áreas a desarrollar y así obtener un conocimiento adecuado que les permitirá la permanencia en el tiempo. Estas áreas son: Recursos Humanos, Administración Organizacional, Tecnología en Sistemas de Comunicación y de Información.

### *Recomendación*

La recomendación para futuros trabajos que investiguen empresas familiares, es observar los resultados positivos que se obtienen cuando una empresa familiar es administrada profesionalmente por un individuo ajeno a la familia, con bases profesionales, lo que le permite transmitir seguridad y tranquilidad al grupo familiar y de esta manera evitar las diferencias entre los integrantes de las familias y sus intereses.

Se recomienda realizar una nueva investigación que tome en cuenta empresas de variedad de actividades económicas de la provincia como medio para determinar si la falta de profesionalización afecta en particular a alguna actividad o sector económico. También se solicita investigar en qué etapa de la empresa y en qué generación se convierte en más necesaria la profesionalización para las empresas.

## Referencias

- Antognolli S, Christensen N, & Martin R. (2013). *Empresa Familiar . ¿Como incluir este desafio en nuestras agendas?* Argentina.
- Belausteguigoitia, R. (2010). *Empresas Familiares: Su dinamica, equilibrio y consolidacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Celaya, J. (2009). La empresa en la web 2.0. *Revista Galega de Economia*, 20.
- Cleri, C. (2013). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires Argentina: Granica SA.
- Coy, S., Shipley, M., Omer, K., & Khan, R. N. (2007). *Factors contributory to Success*. Estados Unidos.
- Davis, J. A. (2007). *Governance of the Family Business Owners*. Harvard Business school.
- Dini, M., & Stumpo, G. (. (2018). *Mipymes en America Latina*. Santiago: CEPAL.
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires Argentina: El Atenero.
- Espinoza Luna, C. (2016). Como se toman las decisiones organizacionales. 31.
- Favier Dubois, E. M. (2011). *El protocolo de la empresa familiar. Aspectos generales, finalidades y valor legal*. Buenos Aires: Ad-Hoc.
- Gandolfo, R. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*.
- Glikin, L. J. (2011). *Planificación Sucesora. El Valor Legal del Protocolo*. Buenos Aires.
- Glikin, L. J. (2020). Modelos de Traspaso Generacional. (IADEF, Ed.) *Weekly Edition*, 1. Retrieved from <https://www.iadef.org/2020/04/03/modelos-de-traspaso-generacional/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta Edición*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, C. A. (2011). *La planificación sucesoria: Diálogo entre el Derecho Contractual y el Derecho Sucesorio*. Buenos Aires.
- Jebsen, P. (2014). El Comercio Electrónico creció un 48,5% en Argentina y ya son más de 12 millones los argentinos que compran por Internet. *Comunicados CACE*, 1.
- Kaunda, S., & Nkhoma, A. (2013). Supervivencia intergeneracional de empresas familiares. *Revista europea de negocios y gestion*.
- Kets de Vries, M. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news* (Vol. 21). *Organizational Dinamycs*.

- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: Academy of management Review.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). *An entrepreneurial process perspective on succession in family firms*.
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*.
- Pwc Argentina. (2019). *Expectativas 2019 Pymes en Argentina*. Buenos Aires. Retrieved from <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- Revista Pyme. (2015). *Empresas Familiares*. (24), 1.
- Rosenblatt, J., & Mik, A. (1995). *La Familia en la Empresa*. Buenos Aires Argentina: El Ateneo.
- Rueda, J. (2011). La profesionalizacion, elemento clave del exito de la empresa familiar. *Vision del Futuro*, 15. Retrieved from [www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica)
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Vision Latinoamericana*. Mexico: Pearson.

## Anexo 1

Resultados de las entrevistas E2

¿Cuál es la actividad en la que opera la empresa?

La empresa opera en la actividad comercial, sus propietarios compran productos terminados, para la reventa, sus proveedores son nacionales, abarcan clientes de todas las edades y géneros, sus productos se consideran de primera necesidad. Llevan 21 años en la región dedicados a la misma actividad, cuentan con 34 empleados, entre ellos 12 son familiares.

¿De quién o quiénes es la propiedad de la empresa?

La empresa pertenece a la familia, desde el momento de la fundación echa por el predecesor hasta estos tiempos, actualmente están en el nivel de la segunda generación, la misma es liderada por cinco hermanos herederos de la propiedad empresarial.

¿Hicieron uso de algún mecanismo para la sucesión?

Desconocen la existencia de mecanismos, en su caso manifiestan que lo único que tuvieron fue un padre que los ingresó al negocio de manera obligatoria y no voluntaria, consideraron que por su fallecimiento ellos tenían la obligación de seguir con la actividad.

¿Recibieron los sucesores algún tipo de formación para el manejo de la empresa?

La única formación recibida fueron los estudios secundarios en bachiller, la actividad en el negocio no les permitió dedicar tiempo a otra cosa, su padre no veía la necesidad de formación.

¿Ante esta falta de herramientas, cómo se fueron desarrollando como empresa?

Solamente en casos de necesidad de temas que no conocieran, legales más que otros y esto dependía del grado de gravedad. Internamente el sistema que aplicaron es que cada socio se asesora de manera individual, luego unifican experiencias y el hermano mayor define la alternativa que se consideraba más correcta.

¿La empresa se divide en sectores, delegando responsabilidades?

No se divide en ningún sector, si los hijos de los socios que trabajan en la empresa, aportan tiempo, realizan tipos de actividades internas, pero no como encargados ni jefes, están más avocados al control, además que estudian en la universidad proyectando que a futuro sus conocimientos aportaran al negocio. Si existió el aporte de los empleados de mayor antigüedad con respecto a sus conocimientos. Aquí el manejo de compras, proveedores, sueldos, etc. lo manejaron siempre los cinco dueños.

¿Cómo superan los cambios del entorno? ¿Se consideran volátiles?

Manifestaron que en los momentos de riesgos se definen como empresa débil, al no tener alguien que los asesore de cómo enfrentar dichas situaciones. Sosteniendo que el asesoramiento tiene un costo alto y que no está a su alcance económicamente. Diferente es para los casos de oportunidad donde se consideran como fuertes y salen adelante. Si consideran que tuvieron varios momentos de volatilidad.

¿Cómo familias mantienen buena relación? ¿Tienen la intención que dure en el tiempo?

Es un tema confuso ya que cada uno tiene intereses diferentes los cuales no se comparten, la entrevistada indicó que al parecer no tiene buena relación entre ellos.

¿Hay proyección para continuar el negocio a futuro?

No se manifiesta por parte de los propietarios, al ser personas con principios tradicionales, tienen la costumbre de que los temas de la familia no se divulgan, se puede descifrar que los hijos de los propietarios tienen un interés por la empresa, pero, ellos al no tener tampoco la posibilidad de opinar, es un tema que por el momento no tiene respuesta.

¿Aparte de los propietarios, hay algún familiar que pueda opinar con autoridad sobre el negocio?

Para este caso es imposible que los cinco hermanos permitan que alguien fuera de ellos pueda tomar una decisión, ni siquiera permiten opinión por ej. de los esposos, esposas, hijos. Y mucho menos si es externo a la familia.

¿Cómo es la comunicación en la empresa familiar?

La comunicación como familia es cerrada, no manifiestan códigos entre ellos. En cuanto a la empresa es de la misma manera, solo ellos indican las actividades de cada uno, pero no hay devolución de la otra parte. Es una comunicación descendente solamente.

¿Los familiares que trabajan en la empresa, tienen formación para trabajar en la misma?

No, ninguno tiene, si están en procesos de formación en lo personal, no mandados por la empresa. Actualmente el trabajo que aportan es de control, están en las ventas detrás del mostrador, hacen trámites varios en otras entidades.

¿Qué metas tienen en común como empresa familiar?

No lo llaman meta, tienen objetivos y es buscar mantener la empresa a través de sus ventas y alcanzar el mayor cliente posible.

¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?



Dentro de la informalidad y con respeto, si alguien quiere prestar servicios en la empresa, le dan la bienvenida sin ningún tipo de requisito, se lo ubica en el lugar donde este se sienta cómodo.

¿Hay valores fundacionales que posea la familia empresaria?

Sí, la responsabilidad, el servicio, la honestidad, la familia. Todo transmitido por su padre y madre.

¿Cuáles son las aptitudes que tiene cada uno en la familia?

Tienen la capacidad de conocer la necesidad de sus clientes, saben que su producto es necesario, son exigentes con sus proveedores, están al tanto de lo que sucede en el entorno. Opinó la entrevistada, aunque les cuesta la coordinación, no se quedan desactualizados con sus productos.

¿Fueron abiertos a los cambios externos de la globalización?

Es algo en lo que se consideran débiles, están en búsqueda de herramientas que les permita enfrentar estos cambios, que en muchos casos van a una velocidad inalcanzable.

¿Y con los avances tecnológicos?

En la manera que su presupuesto se los permita, consideran que tienen un gran compromiso con estos cambios, la consideran una herramienta necesaria.

¿Existe la posibilidad de tomar personas externas para que aporte a las decisiones?

Consideran que la única norma que les dejó su padre fue que nunca ingresara a la empresa una persona ajena a la familia para el manejo de la misma.

¿La empresa recibiría asesoramiento relacionado a que la misma dure en el tiempo?

Al no manifestar nada públicamente, se hace difícil saber el futuro de la misma, se logra interpretar que los miembros de la familia que trabajan en ella hacen muchas cosas positivas que muestran la intención de seguir el negocio, el cambio de mentalidad y de ideas marca una diferencia, se considera que ellos si aceptarían un asesoramiento, por el momento todo está en un proceso.

¿Qué espacios hay dentro de la empresa para la capacitación?

Dentro de la empresa no hay capacitaciones ni a la familia, ni a los empleados, consideran que su actividad comercial ofrece un producto que se vende solo.

## Anexo 2

### Resultados de las entrevistas E1

1. ¿Cuál es la actividad en el que opera la empresa?

- La empresa opera en la actividad textil, sus propietarios fabrican productos agregándole valor como producto terminado para la venta, sus proveedores son nacionales, abarcan clientes mayormente relacionados a la moda, sus productos se consideran de primera calidad. Llevan 22 años en la región dedicados a la misma actividad, cuentan con 47 empleados, entre ellos 9 son familiares.

2. ¿De quién o quiénes es la propiedad de la empresa?

La empresa pertenece a la familia, desde el momento de la fundación echa por el predecesor hasta estos tiempos, actualmente están en el nivel de la segunda generación, la misma es liderada por un solo hijo de la familia.

3. ¿Hicieron uso de algún mecanismo para la sucesión?

La familia tuvo incorporado desde en la primera generación el uso de un protocolo donde constaban todos los pasos a seguir ante diferentes situaciones, uno de ellos el proceso de sucesión, este debía ser de la familia consanguínea, también se indicó el tiempo de duración en el liderazgo, otro tema fue la formalidad para su implementación además de la formación que debía tener el nuevo líder, toda decisión fue tomada en el seno de la familia. Se desconoce los participantes que guiaron al ordenamiento de este protocolo. Para este caso se cumplió el retiro del fundador con edad avanzada, dando lugar a mentalidades jóvenes y emprendedoras.

4. ¿Recibió el sucesor algún tipo de formación para el manejo de la empresa?

Formación recibida del líder, estudios universitarios en Lic. Administración de empresa, más formación puntual de su empresa, en su rubro.

5. ¿La empresa se divide en sectores, delegando responsabilidades?

La empresa trabajó con descomposición de tareas, contó con sectores en diferentes categorías, les permitió controlar el inicio y el fin de todo proceso. Esto a través de personal capacitado en las áreas de compras un CPN, en la producción un Ing. Textil, En control de calidad un Ing. Textil, en RRHH un CPN, también un programador de sistemas y un número importante de personal de apoyo con capacitaciones. A esto se suma un staff de profesionales que asesoran la compañía, un Abogado, un CPN, un Médico, un Ing. Higiene y seguridad, un Lic. en medio ambiente.

6. ¿Cómo superan los cambios del entorno? ¿Se consideran volátiles?

En los momentos de riesgo si se consideraron volátiles, pero generalmente no permitieron que una situación llegue a un extremo desagradable. Aprovechan la situación evaluando con su staff las opciones de oportunidad.

7. ¿Cómo familias mantienen buena relación y la intención que dure está en el tiempo?

Siempre, para el líder y su fundador, el principio de todo es su familia. Por ella se lucha y se abren las puertas cada día.

8. ¿Hay proyección para continuar el negocio a futuro?

Sí, cada decisión, cada proyecto, cada inversión, cada innovación es pensada para su permanecía en el tiempo, teniendo el compromiso de transmitir la vocación a las próximas generaciones.

9. ¿Aparte de los propietarios, hay algún familiar que pueda opinar con autoridad sobre el negocio?

Sí, hay familiares que tienen participación, empezando por los fundadores, luego la familia hermanos hermanas e hijos de estos, pero la palabra que toma valor es la del líder autorizado.

10. ¿Cómo es la comunicación en la empresa familiar?

El reglamento indica que siempre debe haber excelente fluidez de comunicación, esto les garantizó la continuidad como familia. A su vez lo transmitieron a la empresa obteniendo resultados positivos, manejaron comunicación ascendente, descendente, horizontal, transversal.

11. ¿Los familiares que trabajan en la empresa, tienen formación para trabajar en la misma?

Para el ingreso de un familiar a la empresa, debe primero haber un acuerdo en la familia, donde además se indica cual sería el aporte de ese familiar para el negocio, se refiere a la formación que trae, para luego incorporar la formación que necesita tener de esta empresa en particular.

12. ¿Qué metas tienen en común como empresa familiar?

Tienen muchas, no se dio mucho detalle, si por sobre todas es el llegar a sus clientes para seguir cubriendo sus necesidades y conocerlos a través de esto.

13. ¿Hay valores fundacionales que posea la familia empresaria?

Sí, lo primero la honestidad de la familia y de la empresa para sus empleados y clientes. Además de responsabilidad, servicio, confianza. Integridad, justicia.

14. ¿Cuáles son las aptitudes que tiene cada uno en la familia?

Tienen la capacidad de conocer la necesidad de sus clientes, saben que su producto es necesario, son exigentes con sus proveedores, están al tanto de lo que sucede en el entorno.

15. ¿Fueron abiertos a los cambios externos de la globalización?

Están abiertos a los cambios externos, sus equipos de profesionales los mantienen al tanto de los sucesos, aportando siempre consejo.

16. ¿Y con los avances tecnológicos?

Los profesionales permanentes que tienen en su plantel de producción, reciben formación de forma continua, esto genera que ante nuevos descubrimientos de procesos o de maquinarias, exista la posibilidad de incorporar, es un lago proceso al que se le da mucho valor.

17. ¿Existe la posibilidad de tomar personas externas para que aporte a las decisiones?

No es su caso puntual, ya que ellos cuentan con asesoramiento en cada área, pero ante la circunstancia de evaluar un proyecto, donde se necesita de alguien más, no dudan en su incorporación.

18. ¿La empresa recibiría asesoramiento relacionado a que la misma dure en el tiempo?

Ídem a lo anterior, si lo que viene permite crecer y permanecer, es positiva su incorporación.

19. ¿Qué espacios hay dentro de la empresa para la capacitación?

Todos y en cada uno de sus sectores, jefes, empleados y profesionales permanentes, reciben capacitación en sus áreas respectivas.

## Anexo 1

La presente investigación es conducida por Ariel Furque, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar la importancia del protocolo y de la profesionalización. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 45 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 Ariel Furque. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es un análisis de investigación sobre la profesionalización y los protocolos en las empresas.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 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 éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a

Estela  
Nombre del Participante

[Firma]  
Firma del Participante

6 de Mayo  
Fecha

## Anexo 1

La presente investigación es conducida por Ariel Furque, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar la importancia del protocolo y de la profesionalización. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 45 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.

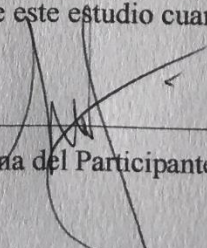
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ariel Furque. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es un análisis de investigación sobre la profesionalización y los protocolos en las empresas.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 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 éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a

Luis  
Nombre del Participante

  
Firma del Participante

28/04/2022  
Fecha