

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público  
Trabajo Final de Grado  
Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**“¿Utilizan las empresas familiares de la ciudad de Santa Fe las herramientas que favorecen la profesionalización?”**

**“Do family businesses in the city of Santa Fe use the tools that allow their professionalization?”**

Autor: Malizia, Damián

Legajo: VCPB27265

DNI: 33.931.738

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Santa Fe, Julio, 2020

## **Resumen**

La profesionalización genera un alto impacto en la competitividad de las empresas, aún más en empresas familiares donde estos procesos son especialmente complejos. En esta investigación buscó determinar el efecto de la profesionalización en empresas familiares de Santa Fe unido a la digitalización. Se realizaron entrevistas por medios virtuales a 5 empresas de la provincia mencionada con el fin de determinar el nivel en el que se encuentran de profesionalización. Se realizó una investigación del tipo exploratorio, ya que se investigaron problemas poco estudiados en las empresas familiares locales; y explicativo, debido a que el interés principal se centró en explicar porque ocurrió un fenómeno y en qué condiciones. El alcance fue cualitativo y el diseño no experimental y transversal. El objetivo fue analizar el conocimiento de la profesionalización y el uso de sus herramientas para lograr el crecimiento y continuidad a lo largo del tiempo. También se pudo investigar sobre el conocimiento de la digitalización con nueva herramienta de la profesionalización.

Palabras clave: Profesionalización, digitalización, herramientas, empresas familiares.

## **Abstract**

Professionalization generates a high impact on the competitiveness of companies, even more so in family businesses where these processes are especially complex. In this research, he sought to determine the effect of professionalization in family businesses in Santa Fe, combined with digitization. Interviews were conducted by virtual means with 5 companies in the mentioned province in order to determine the level at which they are professionalizing. An exploratory type investigation was carried out, since little studied problems were investigated in local family businesses; and explanatory, since the main interest focused on explaining why a phenomenon occurred and under what conditions. The scope was qualitative and the design was non-experimental and cross-sectional. The objective was to analyze the knowledge of professionalization and the use of its tools to achieve growth and continuity over time. It was also possible to investigate the knowledge of digitization with a new professionalization tool.

**Key words:** Professionalization, digitization, tools, family businesses.

## Índice

Introducción.....	1
Elementos teóricos esenciales .....	1
Antecedentes relevantes .....	10
Problema de investigación: Problema, Fundamentación y relevancia .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos específicos.....	13
Métodos .....	15
Diseño.....	15
Participantes.....	15
Instrumentos .....	16
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	18
Discusión .....	25
Participación de familiares, terceros y contadores públicos en la dirección de las empresas .....	25
Digitalización y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (Tics), como medios de profesionalización.....	27
Aplicación de protocolo familiar y sucesión planificada .....	30
Limitaciones .....	34
Fortalezas.....	34
Conclusión y recomendaciones .....	34
Referencias .....	36
Anexo I - Documento de consentimiento informado .....	39
Anexo II - Preguntas de entrevistas .....	41

## **Introducción**

### *Elementos teóricos esenciales*

La profesionalización de la empresa familiar debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la misma. La empresa familiar tradicional debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, entendidos como un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad no solo local sino global.

La profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios (Rueda Galvis, 2011).

El mundo se encuentra en un proceso de transformación digital que todas las empresas deben iniciar para competir en un mercado global y cambiante. Los líderes empresarios de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares de la ciudad de Santa Fe, no cuentan con una orientación profesional que les permita ver la factibilidad económica y los beneficios que otorga la digitalización de sus empresas. “Cada vez que hay un avance tecnológico a través del cual las personas y las ideas se encuentran, un cambio mayor resulta” (Arraou, 2018).

En la provincia de Santa Fe, las empresas Pymes tienen una particular importancia no solo por sus aportes a la producción, sino también por su gran potencial de generación de puestos de trabajo. Por tal motivo, representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico regional y local. Sin embargo, estas empresas en virtud de su tamaño, presentan algunas dificultades que van desde obstáculos para el acceso a fuentes de financiamiento promocionales, bajo nivel de profesionalización y capacitación de recursos humanos, limitados niveles de innovación, desarrollo tecnológico y de gestión, entre otros, que atentan contra su competitividad (Rossi, 2017).

Las empresas familiares representan 75,1% del total de empresas santafesinas y generan 14,7% del total de puestos de trabajo de la provincia. Las empresas de menor tamaño son las más afectadas por la situación económica durante los últimos años, tanto en

cantidad de establecimientos como en los puestos de trabajo que emplean. En el segundo trimestre de 2019, el empleo registrado en las microempresas de la provincia cae -2,8%, lo que representa 2.134 puestos de trabajo menos que los existentes en el mismo trimestre del año anterior; en el aglomerado rosarino -3% y en el aglomerado santafesino -3,3% (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2019)

Como sostiene Olarte (2019), los cambios que se producen en el entorno afectan también a las organizaciones por lo que estas deben adaptarse a dichos cambios de la forma más rápida y eficaz posible para seguir siendo competitivas y poder permanecer en el mercado. Sobretudo cuando se trata de pequeñas y medianas empresas que, como se puede ver en la actualidad, en muchos casos se están viendo colapsadas por las grandes multinacionales e incluso por el comercio electrónico.

El profesional en Ciencias Económicas debe adaptarse y capacitarse para brindar asistencia técnica e ir al ritmo de los avances tecnológicos que ya han irrumpido en todas las empresas, grandes y pequeñas. La mayor parte de los empresarios pymes centran su atención en los sistemas financiero-contables como medida de control, éste no pasa a ser nada más que un control global de la empresa, luego que han ocurrido los hechos económicos que afectaron y modificaron su estructura financiera. El perfil que requiere este nuevo contexto mundial, es un profesional contable proactivo, apto de analizar las variables y los indicadores que brindan los sistemas de gestión para así poder anticiparse a los cambios.

De la mano de Internet, la transformación digital ha configurado un nuevo mapa tecnológico en el que intervienen y se conectan en tiempo real todos los actores sociales (consumidores, empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil) a través de distintos dispositivos (teléfonos celulares inteligentes, computadoras, sensores) y plataformas digitales (*e-commerce*, *e-government*, redes sociales), lo que ha cambiado la forma en que producimos, trabajamos y nos comunicamos (Basco et al., 2018).

Así como el uso de las diferentes tecnologías de la información y de la comunicación, los instrumentos de pago y cobro en forma electrónica, la digitalización va formando parte de las agendas de las pymes en toda la República Argentina; como un nuevo desafío que enfrentar para mejorar la eficiencia y la productividad de este sector de

la economía. Las Pymes deben apoyarse en estas tecnologías, adaptarse a las nuevas peticiones de los clientes y así crear nuevos modelos de comunicación y relación con ellos.

Según un estudio realizado por *Knowledge Management Partners* (2020), la digitalización, en un concepto amplio, debe considerarse como una herramienta para profesionalizar la empresa familiar y como una cuestión estratégica que afecta a toda la organización. Los nuevos procesos y tareas digitalizados generan un nuevo entorno de negocios: el entorno digital, el cual se convirtió en el principal motor de diferenciación y transformación de las empresas, influyendo significativamente en su crecimiento y rentabilidad (Partners, 2020).

El 80% de los empresarios argentinos aseguró que digitalizar sus empresas es un aspecto crítico para llevar a cabo sus procesos de innovación. No obstante, menos de la mitad, el 43%, tuvo un equipo dedicado a la innovación digital durante el último año (Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemana - AHK Argentina, 2019).

Las complicaciones macroeconómicas, como la caída del consumo, la falta de crédito y la presión impositiva suelen anteponerse a la modernización tecnológica, en particular dentro de una empresa chica. Cuando el empresario tiene la mirada de largo plazo, las decisiones no dependen de un contexto macroeconómico determinado.

Digitalizarse es apoyarse en las nuevas tecnologías para incluir nuevas maneras de trabajar de manera más eficiente y con menos esfuerzos. Además, la digitalización de las empresas implica adaptarse a las nuevas peticiones de los clientes, así como crear nuevos modelos de comunicación y relación con ellos y los proveedores (Cámara de Comercio de España, 2019).

La digitalización permite tomar un nuevo rumbo en la aplicación de estrategias para el desarrollo empresarial, articulando las tecnologías con todos los procesos productivos de las empresas familiares. Los procesos productivos de las Pymes, deben integrar de manera creciente el trabajo con sistemas informáticos cada vez más complejos; a través de múltiples dispositivos que favorecen una mejor toma de decisiones en un escenario en el que las actividades rutinarias dejaron de crear valor añadido.

El 80% de los empresarios argentinos aseguró que digitalizar sus empresas es un aspecto crítico para llevar a cabo sus procesos de innovación. No obstante, menos de la

mitad, el 43%, tuvo un equipo dedicado a la innovación digital durante el último año (Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemana - AHK Argentina, 2019).

Una amenaza latente a la continuidad de la empresa familiar es, que su modelo de negocio es anticuado debido a la falta de análisis del entorno para comprender los cambios que se producen. El líder encargado de la transición debe analizar la creciente complejidad del panorama económico, la mayor incertidumbre y las considerables disrupciones del mercado ( Heredia Portillo, Guardado Ibarra y Méndez González, 2019).

Tal como expresó Mendé (2012), las empresas familiares se constituyen en el motor de las economías mundiales, y Argentina no es una excepción. Entre 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más de 50% de la actividad económica. Sin embargo, en el mundo, sólo un tercio de las empresas familiares que se crean alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5 % llega a los nietos.

Como confirmación adicional de las dificultades del dinamismo empresarial en Argentina, datos recientemente recogidos por la Fundación Observatorio PYME (2018) muestran que en la mitad de las empresas menores de la industria manufacturera las decisiones son tomadas por presidentes o socio-gerentes principales con más de 60 años (el 40% tiene 65 años o más). Además, sólo el 6% cuenta con un directivo general menor de 41 años. La clase media empresarial de la industria argentina no es joven.

Ante este panorama, el desafío central es vincular las nuevas generaciones con los padres que realizaron durante décadas de la misma forma las actividades de la empresa familiar. El contador público, además de realizar los habituales balances contables; debe ser parte o asesorar a los empresarios pymes para lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia.

Se debe reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la pyme son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, debido a la experiencia obtenida con muchísima dedicación y esfuerzo; pero la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su talón de Aquiles.

Según estudios que han sido publicados por la Red Internacional de Investigadores en competitividad (2017); la profesionalización que se debe impartir en la empresa familiar, puede ser de dos tipos: Interna, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Externa, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial.

La sucesión requiere de la actitud del líder, generalmente el padre o abuelo de los empresarios actuales; para asumir su retirada. Es necesaria una buena relación entre el líder y sus potenciales sucesores para una correcta transición. También es oportuno planificar y gestionar el proceso de traspaso.

Se puede plantear la profesionalización con el objetivo de la elección del líder que dirige la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. Se debe tener en cuenta, que es en este caso cuando puede ocurrir que un profesional no familiar se introduzca en la firma con dos fines: el primero es para ayudar en la transición al nuevo líder, que ocupa el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba (Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña, 2017).

Según Echezárraga (2010), en el caso de tener que elegir un líder que no pertenece a la familia, de acuerdo con el informe; el nuevo perfil profesional se debe desarrollar en las siguientes líneas:

- Tecnologías de la información, con el fin de comprender la tecnología y los procesos de digitalización.
- Analítica de datos, todo lo relacionado a las matemáticas y las estadísticas.
- Servicios de consultoría y de desarrollo de nuevos negocios.
- Innovación.
- Contabilidad y auditorías automatizadas.

El empresario pyme que deja su cargo, debe encontrar el momento idóneo para dar entrada en escena a sus sucesores, que en el mejor de los casos pueden ser sus propios hijos, que conocen mejor que nadie la cultura y valores de la empresa. Esta aparición de los herederos del patrimonio y dirección de la compañía, contando con el consenso general de

la familia, de la propiedad y de la empresa, tiene que formar parte de un proceso de cambio diseñado, planificado y programado de antemano en el tiempo.

Al elegir un sucesor de la familia, cómo lo hacen la mayoría de las pymes argentinas, se conserva generacionalmente aquello que simboliza la tradición y jerarquía de la familia donde se involucra a los miembros de la misma, con una visión a largo plazo de una inversión que será heredada a sus descendientes futuros. Es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra (Ortiz Vargas, Rodríguez y Silva Olvera, 2016).

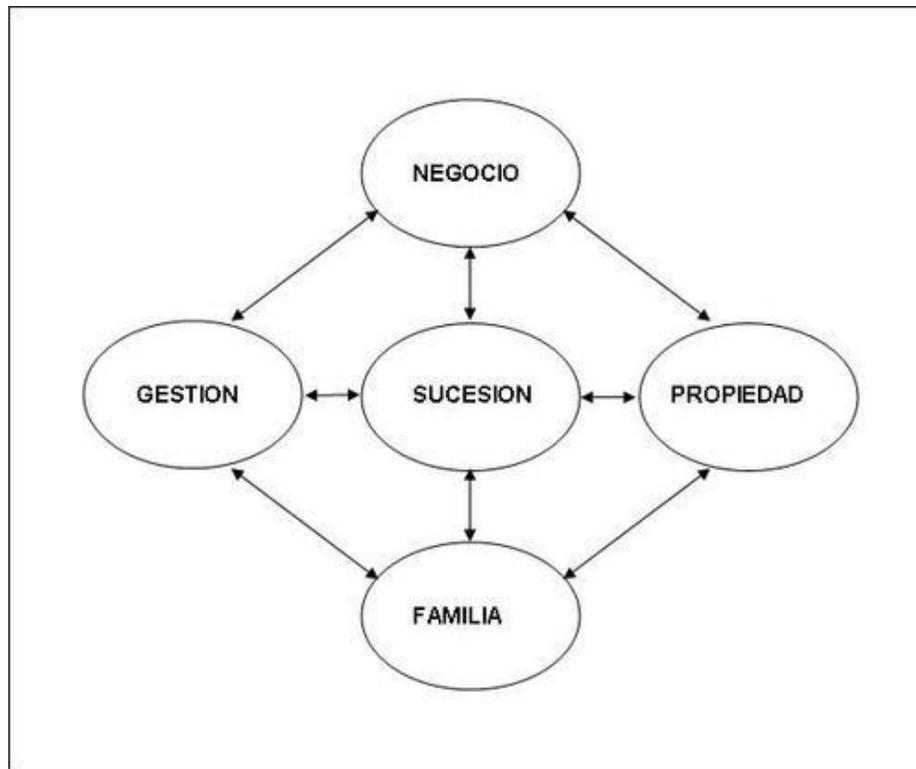
Tal como expresó Grobocopatel (2012), cuando se convierte el negocio familiar en una empresa, en una organización que va a trascender, es fundamental escribir las reglas de juego, que podrán adoptar la forma de acuerdo, convenio o protocolo. Más allá del formato que adopte, lo fundamental es que actúen como marco previsor de aquellas cosas que afectan la familia e impactan en la compañía, como son las muertes, divorcios o retiro de fondos.

Existe una idea muy difundida en el mundo empresarial argentino acerca de las empresas familiares que afirma que la primera generación las funda, la segunda generación las desarrolla y la tercera generación las funde. Puede que aquello que sirvió para tener éxito en la etapa anterior, llegue a ser letal en la etapa siguiente. Esto lleva a los empresarios pymes a adaptarse a un contexto cambiante y a ser flexibles.

Teniendo en cuenta que la mayor parte de las empresas familiares de la ciudad de Santa Fe se encuentran en la etapa de transición hacia su segunda generación, surge en forma inmediata la imperiosa necesidad de iniciar programas de formación y capacitación que replanteen los tradicionales procedimientos administrativos, con base en la transformación digital que arrancó hace unos años; a fin de instituir en estas nuevas generaciones parámetros de éxito e innovación empresarial capaces de garantizar la competitividad, sostenibilidad y permanencia a través del tiempo.

Es habitual que las pequeñas y medianas empresas no dispongan de estructuras que les permitan establecer una clara división de roles y tareas. Eso impacta, fundamentalmente, a nivel gerencial y directivo, ya que quienes ocupan esos puestos se ven absorbidos por la operación diaria y encuentran dificultades para tomar distancia y enfocarse en las decisiones estratégicas (ADIRAS, 2019).

La empresa familiar enfrenta básicamente 5 tipos de problemas, para facilitar su comprensión y estructuración se utiliza el modelo de los 5 círculos que complementa el de los 3 círculos (Amat, 2007).



*Figura 1.* Modelo de los 5 círculos. Fuente: La problemática de la empresa familiar, Amat Joan.

Año 2007

El protocolo familiar, es la gestión de cómo se quiere vivir internamente en la empresa; se considera como un instrumento de mediación en los conflictos que pueden surgir entre los miembros de la familia que trabajan en una misma organización. Se deben lograr acuerdos a corto, mediano y largo plazo.

Según datos de Adiras (2019), el 63% de las pymes no cuenta con un directorio activo ni tampoco es frecuente tener reuniones de trabajo con socios o familiares. Este dato parece corroborar la soledad en que son gestionadas estas empresas y la falta de gobierno.

El protocolo surge por la necesidad que tienen las empresas familiares de neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole. En este sentido, es evidente que se debe disponer de normas y criterios consensuados dentro de la organización, que una vez

impulsados, definidos y aceptados, funcionen como verdaderos estatutos y códigos internos (Vanoni Martínez y Pérez, 2015).

El protocolo familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar, que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre ellos. El protocolo constituye la praxis jurídica que puede prevenir, o al menos administrar, toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar (Antognolli y otros, 2012). Este acuerdo, permite trabajar en un ámbito de confianza y sujetos a determinadas reglas que quedan documentadas por escrito.

Inexorablemente, en las organizaciones aparecen diferentes intereses; encontrados en niveles operativos, tácticos o estratégicos, que entorpecen su funcionamiento y generan conflictos. Los mismos también se manifiestan cuando se produce una confrontación o se discrepa sobre la mejor forma de resolver un problema determinado (Vanoni Martínez y Pérez, 2015).

El protocolo es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. Se considera un documento de la familia, pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En él, la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa. Este documento trae beneficios muy importantes para resolver conflictos y aclarar ciertos temas de la familia y de la empresa (Benitez y Suarez , 2018).

Según estudios y encuestas realizadas, los fundadores de las empresas familiares no tienen establecidos los requisitos de ingreso a la empresa y se ha hablado poco de ello con los miembros de la segunda generación. Esto tiene relación con que no se toca el tema de la sucesión con ningún miembro de la familia y que a la vez se les hace difícil abordar el tema, por la sencilla pero valedera razón de que es el trabajo y esfuerzo de toda la vida del fundador (Corado Sánchez, 2016). Esto lleva a que se vayan trasladando los problemas entre los miembros de la familia, sumando a veces a personal externo también; hasta que en algún momento dichos problemas salen a la luz y se genera un conflicto.

Relacionando esto con el tema de la sucesión, el líder actual de una empresa pyme, junto con sus principales colaboradores, debe desarrollar un plan estratégico. Es fundamental definir el rumbo para los siguientes 3, 5 o más años. Anticipar los escenarios permite a la empresa responder con más velocidad ante los cambios del entorno. Este plan debe ser diseñado por los ejecutivos de primera línea, entre los cuales es muy probable que se encuentre el sucesor. Luego, al asumir el sucesor, puede continuar con dicho plan y la empresa no va a alterar significativamente el rumbo, lo que garantiza mayor continuidad y estabilidad. Además, el líder actual debe asegurarse de poner por escrito la misión, los valores y las principales políticas de la empresa para lograr una correcta gestión empresarial y tener conocimiento pleno de la historia y los logros que hayan obtenido sus predecesores (Echezárraga, 2010).

Por tanto, lo que se pretende es que la empresa familiar pueda ejecutar sus funciones con conocimiento y capacidad para permanecer en el mercado, y esto lo logrará profesionalizando los diferentes ámbitos o áreas de la organización. Las categorías a desarrollar por una organización familiar para estar profesionalizada empresarialmente son:

- Recursos humanos: formación y/o capacitación, políticas de selección, remuneración y ascenso.
- Gobierno corporativo: asamblea de accionistas, consejo de administración, consejo de familia, la sucesión y el protocolo familiar.
- Tecnología: tecnologías de información y comunicación, digitalización de procesos productivos (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Otro aspecto a considerar, que viene de la mano de la profesionalización de las empresas, la sucesión y el protocolo familiar; es el establecimiento de Misión, Visión y Valores. Actualmente, en las empresas argentinas se observa que existen muchos de estos conceptos, pero poco o nada se cumplen en la práctica.

Al respecto, el análisis realizado por Mendé (2012) sostuvo que una de las prácticas que llama la atención en las empresas familiares es la proyección de los valores de la familia sobre los de la empresa. Estos luego se traducen en la misión y visión organizacional, que en definitiva son las que marcan la estrategia a seguir. Esta autora sostiene que las empresas deben tener como buena práctica la revisión constante de sus

valores contra un chequeo o contraste con las acciones que se llevan a cabo y decisiones que se toman; solo así se logrará la coherencia en la estrategia.

Los valores son creencias, definen lo que es correcto o fundamentalmente importante para cada uno. Son criterios y convicciones que sirven para comprendernos a nosotros mismos y dar un sentido de interdependencia con los demás. Los valores son principios que le ayudan a toda la persona comprender el mundo y sobre todo a descubrir su propia identidad. Dentro de la filosofía de toda empresa debe existir una visión del dueño o director, y a partir de esta, generar de una manera conjunta de preferencia todo el personal una misión que nos ayude a concretar en el largo plazo dicha visión (Gómez de la O., 2013).

Una definición muy similar utilizó Antognolli (2012) quien sostuvo que definir una visión y consensuarla con todos los integrantes de la familia es un elemento esencial para disminuir las posibles diferencias. Si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa, no será posible la existencia conjunta de ambas.

#### *Antecedentes relevantes*

A continuación se detallan algunos antecedentes de investigaciones realizadas en relación a la temática del presente trabajo:

Meroño Cerdán (2010), en su trabajo denominado Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar, realizó un estudio sobre 433 empresas familiares de España y definió a la profesionalización como la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. También sostuvo que la supervivencia de cualquier empresa, incluidas las familiares, pasa por la profesionalización de su gestión.

Se eligió este trabajo porque todas las empresas santafesinas analizadas, en el momento de la encuesta han informado que están de acuerdo con la profesionalización; con las ideas que propone este autor; pero que también surgen muchos inconvenientes en nuestro país que son bien diferentes a los del continente europeo, donde se realizó dicho trabajo.

El autor afirmó que las decisiones sobre la estructura organizativa son esenciales especialmente en las empresas familiares. La adecuación de los sistemas de gestión a las

necesidades de la empresa y de la comunicación con la familia debe hacerse de forma voluntaria e intencionada. Esto cobra especial importancia en los casos donde se tiende a centralizar la toma de decisiones en la figura del propietario. Casi el 40% de las empresas analizadas no han formalizado su estructura organizativa.

En cuanto a la digitalización y el uso de tecnologías, el autor desmintió el retraso tecnológico tradicionalmente atribuido a las empresas familiares. Los resultados del estudio revelaron que las empresas comenzaron a emplear de manera tímida las tecnologías para llevar a cabo los principales procesos empresariales (comunicación interna y externa, compras, ventas, información para tomar decisiones y gestión interna), precisamente aquellas donde las transformaciones organizativas son mayores.

Con respecto a la participación de terceros en las decisiones, en estas 433 empresas familiares se han distinguido dos grupos: las que la familia controla la propiedad y la dirección, y un segundo grupo denominado de dirección mixta caracterizado por la presencia de directivos ajenos a la familia. Los resultados confirmaron que las empresas de dirección mixta son mayores, en términos de ventas y empleados, son más antiguas y cuentan con estructuras organizativas más complejas.

Corado Sánchez (2016) en su ensayo denominado Protocolo familiar como herramienta de gestión, investigó a 20 fundadores de empresas y miembros de la segunda generación; analizando la concepción de cada uno de ellos sobre los problemas y desafíos habituales. Según el estudio, todos los integrantes de la empresa familiar tuvieron muy en claro los valores inculcados para la sobrevivencia de la empresa, la edad a que debían involucrarse y las consideraciones a tomar en cuenta para que la empresa continúe existiendo. Sin embargo, no tenían establecidos los requisitos para el ingreso a la misma y tampoco habían pensado en el proceso de sucesión.

Asimismo, fueron conscientes en que los acuerdos familiares debían estar por escrito y uno de los principios más importante era cuidar el patrimonio familiar, pero vale aclarar que ninguna de las empresas estudiadas tenía un protocolo familiar.

Uno de los tantos aspectos, que tanto fundadores como miembros de segunda generación marcaron como problema focal, fue el roce con los miembros de la misma familia. Este conflicto se agravó aún más por el carácter que tenía dicho ejecutivo, quien en la mayoría de los casos era el fundador de la empresa. Se mencionó también que la relación

laboral se vio afectada por los privilegios que algunos miembros de la familia tienen, o bien por el hecho del poco grado de conocimiento que se tenía en las operaciones de la empresa.

Al elegir este trabajo como antecedente, se tomó en cuenta que todas las familias entrevistadas, han tenido problemas tanto en el seno de su familia como con los empleados de las empresas. En dos de las empresas analizadas, en la encuesta contaron sus directivos sobre el tema de los privilegios que también analizó este trabajo citado. A esto es importante señalar, que la falta de conocimiento que los miembros de la segunda generación tenían del negocio se debía en parte a que la transmisión del conocimiento no fue el deseado, y la participación en la empresa no siempre fue programada.

Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), en línea con las investigaciones antes mencionadas, realizaron el estudio Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica. En este análisis se encuestaron a los titulares de 15 supermercados familiares de Venezuela. Los autores concibieron a la profesionalización empresarial como un proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los individuos que integran los diferentes subsistemas (empresa, familia y propiedad) en las empresas familiares, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos.

Además, los autores afirman que hace aproximadamente una década se comenzó a discernir en diferentes ámbitos académicos, la importancia de la profesionalización en la empresa familiar; desde entonces han sido múltiples las explicaciones que en estos espacios se le ha dado a la profesionalización, sin existir un consenso en cuanto a su definición. Sin embargo, los cimientos de su estudio principian en los años sesenta del siglo pasado, cuando algunos autores comenzaron a profundizar en el estudio de los factores o elementos para mejorar la gestión y desempeño de las empresas de naturaleza familiar, dado los evidentes conflictos entre los sistemas que la integran (empresa – familia). Consideraron que si las empresas familiares abordaban cada una de estas áreas de manera independiente sin haber tenido en cuenta en su definición las relaciones o vínculos que deben existir entre ellas hubiera resultado una iniciativa fallida para alcanzar la profesionalización empresarial.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics) jugaron un papel determinante en la profesionalización empresarial de las empresas analizadas, ya que este

proceso generó las estructuras, capacidades y habilidades de la empresa familiar para responder a las demandas de mercado, y fue el uso de la tecnología una fuente impulsora de este proceso, ya que éstas interconectaron la empresa con los distintos eslabones de su cadena de valor: hacia atrás con proveedores (distribuidores comerciales, productores, etc.) y hacia delante con los clientes. Por tanto, las Tics otorgaron agilidad y eficiencia en la respuesta al mercado a través de una vinculación efectiva con los clientes de la empresa.

*Problema de investigación: Problema, Fundamentación y relevancia*

¿Utilizan las empresas familiares de la ciudad de Santa Fe las herramientas que favorecen la profesionalización? ¿Las pymes familiares contemplan la digitalización y el uso de tecnologías de la información como medios de profesionalización? ¿Concibe un choque generacional la implementación de tecnologías en las pymes familiares?

Ante esta realidad económica que afecta a todas las pymes santafesinas, se deben rediseñar los procesos productivos y la cultura empresarial. Tanto los empresarios pymes de la ciudad de Santa Fe, como cada uno de los trabajadores de sus empresas, deben entender que el objetivo de esta transformación digital que se está dando en todas las economías mundiales, es fortalecer el trabajo y lograr ser más eficientes, tanto interna como externamente. La cultura empresarial debe cambiar en pos de la innovación, para lograr a través de una correcta profesionalización la adaptación de las diferentes generaciones en las pymes y plasmar en documentos escritos la forma en que se trabaja para que los líderes venideros continúen con la trayectoria lograda en cada una de las empresas.

*Objetivo General*

- Analizar los efectos de la profesionalización en pymes familiares de la ciudad de Santa Fe y la implicancia de la misma en la supervivencia de las empresas familiares.

*Objetivos específicos*

- Diagnosticar las empresas familiares de la muestra definiendo la participación de la familia y de terceros en la toma de decisiones; y la presencia del Contador Público en los cargos directivos de las empresas.

- Examinar las empresas en estudio a fin de la determinación de la digitalización, el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Tics), como opciones de profesionalización y su adaptación para con todas las generaciones que conviven en las empresas familiares.
- Identificar si las empresas analizadas aplican herramientas de profesionalización tales como el protocolo familiar, la sucesión planificada, indicadores de control de gestión y delegación de funciones; siendo conscientes de la importancia que tienen para seguir en camino.

## Métodos

### *Diseño*

La investigación se planteó utilizando tipo de alcance exploratorio, ya que se investigaron problemas poco estudiados en las empresas familiares locales; y explicativo, debido a que el interés principal se centra en explicar porque ocurrió un fenómeno y en qué condiciones (Sabino, 1993).

Cuando se habla de empresas familiares de la República Argentina, se hace necesario analizar el origen de los conflictos internos. Esta investigación propuso definir un lineamiento general enfocado en cómo los avances en la tecnología y en los procesos productivos cambiaron radicalmente la cultura organizacional y la forma de hacer las cosas.

### *Participantes*

Para efectuar este trabajo se investigó sobre cinco empresas familiares: Alfajores Merengo S.A., Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., Santa Fe Materiales S.A., Electricidad Der S.R.L. y Grosso Propiedades S.R.L. La selección se centró en la búsqueda de empresas familiares con actividades diferentes y con participación activa de las familias propietarias, para poder evaluar los conceptos analizados durante todo el trabajo.

Alfajores Merengo S.A. se encuentra en el rubro alimentos y golosinas. Además de fabricar los tradicionales alfajores santafesinos, desarrolló estos últimos años una línea saludable, con productos aptos para diabéticos y para celíacos. La fábrica se fundó en 1851, es la empresa familiar más antigua del país. Actualmente es una planta modelo, emplazada en la pujante zona del puerto de la ciudad de Santa Fe. En toda su historia, tuvo 2 familiares propietarias, la actual es la tercera generación de la segunda familia propietaria. Está compuesta por 15 empleados.

Página Web: <https://www.alfajoresmerengo.com/>

Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C., elabora tanto carne vacuna y porcina, como diferentes fiambres. Es una empresa familiar que sumó en los últimos años diferentes países a donde exporta sus productos. Desde 1964, elabora productos sujetos a estrictas normas de calidad con una producción promedio de 2 millones de kilos mensuales en alimentos. En el frigorífico conviven tanto la primera como la segunda generación. Forman parte de su plantel casi 400 personas.

Página Web: <https://www.frigorificorecreo.com/>

Santa Fe Materiales S.A. es un corralón que comercializa todos los materiales necesarios para la construcción, desde que empieza la obra hasta que termina. Tiene separada la parte industrial de la parte comercial. En ambas instalaciones está algún miembro de la familia dirigiendo los trabajos. Empezaron manejando camiones de materiales de la construcción, desde 1980 están relacionados con toda la actividad de la construcción en Santa Fe y la región. En sus dos instalaciones está trabajando la segunda generación. Tienen un plantel de aproximadamente 200 personas.

Página Web: <https://www.santafemateriales.com.ar/>

Electricidad Der S.R.L. es un negocio que vende materiales eléctricos, iluminación y artículos para la decoración del hogar. Hace muy poco tiempo inauguró un exclusivo *showroom* de 3 pisos. Empezaron en un taller y arreglando ventiladores a domicilios. Actualmente conduce la empresa la primera generación. 90 personas trabajan actualmente en esta pyme.

Página Web: <https://electricidadder.com/>

Grosso Propiedades S.R.L. es una empresa que ofrece servicios inmobiliarios, tanto venta como alquiler de propiedades. Tiene más de 40 años de trayectoria y en su oficina trabajan tanto la primera como la segunda generación.

Página Web: <http://www.grossopropiedades.com/>

### *Instrumentos*

Para realizar el estudio, se obtuvo información de diferentes fuentes y portales académicos como papers, entrevistas especializadas, libros, y demás, para la investigación de manera profunda del tema. Estos sitios fueron CONICET Digital, Google Académico, DOAJ, Springer, etc. Además, se utilizó el repositorio de la Universidad Siglo 21, como así también de otras universidades del país que comparten sus trabajos e investigaciones vía Web.

Mediante la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) y a través de diferentes contactos, fue posible haber llegado a las diversas empresas familiares para informarse sobre ellas.

Una vez obtenidos los datos de contactos necesarios se realizó una presentación, en la cual se informó a cada una de ellas sobre la temática que se iba a abordar, mediante un correo electrónico o llamada telefónica.

En todos los casos hubo predisposición de las pymes y sus propietarios, contestando a todas las consultas realizadas y ofreciendo más información de la solicitada a para que se realiza una investigación completa.

Luego de un primer contacto de presentación, telefónico en todos los casos, se utilizó la entrevista telefónica; que es una técnica cualitativa utilizada para recolectar la información. Esta técnica conversacional de recaudación de la información, estuvo basada en una serie de preguntas o afirmaciones que planteó el entrevistador al entrevistado.

Este instrumento se confeccionó con una serie de preguntas cerradas y abiertas, de tipo semiestructurada, elaborada de manera previa, para recopilar en profundidad la información. La entrevista fue enviada por correo electrónico a cada uno de los participantes de la muestra o en algunos casos se envió en archivo PDF a través de WhatsApp.

#### *Análisis de datos*

Se obtuvo la información de las diferentes fuentes académicas para estudiar el tema en detalle. Cada dato fue analizado exhaustivamente para expresar de manera correcta la problemática. Esta información se fue organizando en un Word para armar un resumen que sirvió al empezar la redacción.

Cada respuesta de los empresarios locales, fue agrupada en un archivo de Excel. Esta agrupación en columnas permitió evaluar y comparar las respuestas de todas las preguntas.

Por último, se realizó una breve descripción de cada empresa mediante las respuestas obtenidas de la entrevista, a modo de obtener un estado de situación de cada una de ellas.

## Resultados

En función de analizar los efectos de la profesionalización de las empresas familiares de la ciudad de Santa Fe y la importancia que tiene para la supervivencia de dichas empresas, en una primera instancia se diagnosticó la muestra definiendo la participación de las familias y los terceros en las decisiones empresariales; incluyendo los profesionales en ciencias económicas que hayan participado en la toma de esas decisiones.

En la siguiente tabla se caracterizan las 5 empresas analizadas, utilizando para ello las primeras preguntas que se realizaron en las encuestas.

Tabla 1

### *Características de las Pymes entrevistadas de la ciudad de Santa Fe*

Características	Alfajores Merengo S.A	Santa Fe Materiales S.A	Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.	Electricidad Der S.R.L.	Grosso Propiedades S.R.L.
Rubro	Alimentario	Construcción	Frigorífico	Materiales Eléctricos	Inmobiliaria
Antigüedad (años)	169	45	56	34	40
Cantidad de empleados	12	98	380	28	6
Participación activa de todos los integrantes de la familia	No	No	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta a líderes empresariales, año 2020.

En el caso de la primer Empresa, la familia que actualmente la gestiona es la segunda en toda la historia. Es una Empresa familiar fundada en 1851.

En la entrevista, el titular comentó que ocupan cargos directivos en la empresa tanto el cómo su esposa; ambos de 45 años. Además trabaja en la empresa su cuñada. Según informó, la relación entre ellos es buena y no han surgido grandes problemas durante estos últimos años.

Trabajan actualmente 12 empleados. Las edades de los empleados oscilan entre los 40 y los 55 años. Las contrataciones se han realizado siempre por recomendaciones de viejos empleados o por amistades de la familia, nunca se ha contratado a una agencia o a un tercero para que se encargase del reclutamiento de personal.

En relación a la participación de un contador público en la empresa, este actuó sólo externamente para la realización de trabajos específicos. En el caso de la Empresa 2, se analizó una empresa que nació hace 5 décadas, del rubro de la construcción; manejada por la segunda generación en la actualidad. El padre, fundador de la empresa, se retiró de la actividad pero brinda asesoramiento en todo momento. Entre los hermanos dirigieron los negocios desde que el padre dejó la titularidad de la Empresa. La familia está compuesta por 4 hermanos, 3 participan en la Empresa y mantienen reuniones periódicas para definir temas estratégicos. El promedio de edad de ellos es de 35 años. En la actualidad, los únicos miembros que no son de la familia y que participan del directorio de la Empresa, son dos contadores públicos. También trabajan tres contadores que brindan asesoramiento externo.

La tercera empresa analizada, uno de los principales frigoríficos de Santa Fe y del país; fue gestionada desde hace un par de años por la segunda generación. Los padres de los actuales directivos, hace un par de años dejaron sus cargos para solo ser consejeros internos. Uno de los directivos se recibió de Contador Público y el otro de Licenciado en Recursos Humanos. Ambos tienen 31 años.

En las reuniones realizadas durante el último año consultaron a todos los gerentes, pero definieron entre ellos dos las principales líneas a seguir por el frigorífico. Hace 10 años exportan a muchos países por lo que el comercio exterior es uno de los principales ejes del negocio, fueron cambiando varias veces de gerentes, pero en la actualidad se encuentra una persona a quién le tienen muchísima confianza. Al ser consultados por la presencia de contadores en la gestión empresarial, informaron que trabajan 7 contadores, que participaron activamente en todas las decisiones del último año.

La empresa del rubro “Venta de materiales eléctricos”; es gestionada por sus mismos fundadores. Son dos hermanos de 60 años que arrancaron en el garaje de su casa, según contaron, hace casi 40 años. Tienen 40 empleados en la actualidad, pero las decisiones las toman entre ellos dos y no incorporan terceros en la gestión empresarial. En la entrevista declararon que trabajaron desde muy chicos junto a sus padres, todo lo aprendido por ellos fue de la escuela técnica y de trabajar en oficios relacionados con la electricidad. Con respecto a la participación de contadores en la Empresa, admitieron que sólo llaman a los profesionales para hacer los balances; una vez al año.

La empresa de alquiler de propiedades, es la más pequeña de todas las analizadas, tienen 6 empleados. El actual titular de la firma es el hijo del fundador, debido a enfermedades, el padre tuvo que dejar de trabajar y se hizo cargo hace 10 años de la Empresa. Tiene 40 años y es quién decide todo y maneja todos los temas, contrató a un Contador pocas veces en los últimos años, pero para trabajos precisos (balances e impuestos).

Tabla 2

*Utilización de herramientas digitales y tecnologías de la información y la comunicación*

Datos relevados	Alfajores Merengo S.A	Santa Fe Materiales S.A	Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.	Electricidad Der S.R.L.	Grosso Propiedades S.R.L.
Implementó tecnologías en los procesos durante el último año	Si	Si	Si	Si	No
Ayudaron esas tecnologías a la eficiencia	Si	Si	Si	Si	No
Utilizó comercio electrónico en los últimos meses	Si	Si	No	No	No

Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta a líderes empresariales, año 2020.

Al segundo objetivo específico, en el que se propuso determinar la digitalización y el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Tics) como opciones de profesionalización y su adaptación con todas las generaciones que conviven en las empresas familiares; al analizarlo en la empresa Merengo S.A, el titular expresó que están digitalizados muchos procesos de producción que hasta hace pocos años se realizaban de manera mecánica y sin registros.

Al ser consultado sobre otros ejemplos de transformación digital, el titular afirmó que la venta online, utilizada desde hace pocos meses; ha sido el sostén del negocio en estos meses de pandemia.

El plantel de empleados estuvo formado mayormente por personas que pasan los 50 años, por lo que el uso de las tecnologías en los procesos de producción costó siempre mucho trabajo hasta que lograron adaptarse a las nuevas formas de trabajo

Cuando se consultó por la digitalización y uso de tecnologías a la Empresa 2, del rubro de la construcción; el titular informó que utilizan hace varios años la tecnología en todos los procesos productivos.

Este uso de tecnologías fue implementado por los mandos medios y gerenciales, que tienen entre 30 y 40 años, razón por la cual la implementación no tuvo grandes problemas y todos se adaptaron fácilmente.

La Empresa 3, el frigorífico, no realizó venta online en el país; pero si envía a través de mails y redes sociales toda la información requerida por compradores de todo el mundo; ya que exportan carnes a casi 50 países.

También declararon sus titulares, que este frigorífico implementó la digitalización en todas las cámaras de frío que tiene el establecimiento. En ese lugar la dirección es llevada a cabo por gerentes de calidad (ingenieros industriales), por lo que utilizar estas nuevas tecnologías no fue un trabajo difícil.

En la empresa 4, debido a la pandemia desatada en todo el mundo, tuvieron que implementar las consultas, ventas telefónicas (por WhatsApp) y venta online; ya que no venían trabajando por esos medios. El resto de las actividades, debido a que son de atención al público; se realizan en forma presencial y por trabajadores jóvenes

La última empresa consultada, del rubro inmobiliaria; desde sus comienzos ofreció las propiedades a través de las redes sociales y mails. También cuentan con una página de internet. Hace unos meses sumaron dos números de WhatsApp para que todos los que quieran información de los alquileres escriban y resuelvan sus dudas. También idearon una aplicación para celulares, para que lo utilicen los inquilinos y sepan cuando vencen los pagos.

En relación al tercer y último objetivo específico, se consultó si las empresas aplicaron protocolo familiar, si tuvieron una sucesión planificada; lo que se demostró expresó en la Tabla 3 Utilización de protocolo familiar, sucesión planificada.

También se analizó la existencia de actividades relacionadas con el Control de Gestión, la delegación de funciones y la actuación de los mandos medios.

Tabla 3

*Utilización de protocolo familiar, sucesión planificada*

Datos relevados	Alfajores Merengo S.A	Santa Fe Materiales S.A	Industrias Frigoríficas Recreo S.A.I.C.	Electricidad Der S.R.L.	Grosso Propiedades S.R.L.
Implementó protocolo familiar	No	En desarrollo	No	En desarrollo	No
Pensó en la sucesión familiar	No	Si	No	No	No
Participaron todos los familiares de la empresa en las decisiones estratégicas	Si	No	No	Si	Si

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a líderes empresariales, año 2020.

En la empresa 1, han convivido estos últimos años 3 familiares, comentaron no haber tenido mayores problemas; pero están seguros que un protocolo les hubiera venido bien para la eficiencia de tiempos y la organización interna.

Con respecto a la delegación de funciones, el titular afirmó que le cuesta mucho tener a personas de confianza en áreas estratégicas en la toma de decisiones. Solamente él y su esposa toman las principales decisiones y las informan al Gerente Comercial. Mandos medios en esta empresa no existen, debido a que el Gerente Comercial cumple el rol de Gerente General y es el encargado operativo y administrativo de toda la planta.

Al ser consultados sobre las actividades relacionadas al control de gestión, en los últimos años han desarrollado diferentes indicadores de gestión, pero no logran tener seguimiento de ellos ya que siempre surge algún problema económico o financiero y no terminan de plasmar objetivos a mediano y largo plazo para luego evaluar sus cumplimientos.

La Empresa 2, del rubro de la construcción; viene trabajando en la elaboración de un protocolo hace un año. Actualmente, 3 hermanos dirigen la empresa y los padres solo brindan asesoramiento y no participan de las reuniones. A través de una consultora seleccionan los recursos humanos, y fue esa misma consultora la que recomendó trabajar en el protocolo familiar en sus diagnósticos para solucionar los problemas que día a día suceden.

Cuando se analizó la delegación de funciones, esa misma consultora les armó un nuevo organigrama donde se plasmaron los cargos y funciones. El titular dejó a criterio de los terceros asesores todo este tema. Según su análisis, le sirvió mucho el nuevo organigrama y depositó mucha confianza en todas las personas que trabajaron en el Departamento de Recursos Humanos para lograr los objetivos propuestos.

Indicadores de control de gestión tienen y han trabajado con tableros. La consultora les desarrolló un cuadro de mando integral (CMI), donde evalúan periódicamente ingresos, costos, gastos; entre otros indicadores de resultados. El Gerente de Administración es el encargado de analizar y realizar un seguimiento mensual de la evolución de los resultados.

En el caso de la Empresa 3, el Frigorífico; dos socios han dejado a sus dos hijos el manejo de la empresa; quiénes confirmaron que un protocolo hubiese servido para evitar conflictos que tuvieron durante el último año. Desde que trabajaban sus padres, ellos han sabido delegar funciones en personas de confianza que hoy tienen más de 50 años. Al ser consultados sobre indicadores de gestión, uno de los socios, que es Contador Público, explicó que actualmente utilizan indicadores de liquidez, de endeudamiento, de rotación y de rentabilidad. Él mismo se encargó de diseñar los indicadores propios de la Empresa y evalúa trimestralmente en reuniones de directorio como es su evolución.

Cuando se analizó la Empresa 4, dedicada a la venta de materiales eléctricos; todavía no vivió ningún traspaso generacional ya que los dos hermanos que arrancaron con el negocio; siguen en actividad actualmente. Afirmaron que el protocolo familiar está en vías de desarrollo ya que de a poco los hijos de los fundadores se van sumando a la actividad empresarial. Ambos socios declararon que les cuesta delegar funciones, pero que tienen una persona de confianza, el empleado más antiguo; a quién le delegan las principales tareas operativas de la actividad diaria. Cuando se les consultó sobre actividades relacionadas con el control de gestión, ellos mismos realizan análisis mensuales. Evalúan compras, encuestas de satisfacción de clientes y proveedores, resultados económicos y financieros, entre otros.

En relación a la Empresa 5, del sector inmobiliario; el titular actual es hijo del fundador. La sucesión no fue para nada planificada ya que el padre tuvo una enfermedad que lo obligó a dejar todo en manos de su hijo. Con respecto al protocolo familiar no lo

tiene en mente por el momento, ni piensa en una sucesión planificada porque es una persona muy joven (40 años).

Al ser una persona el titular y pocos empleados, en la entrevista respondió que no delega casi nada, porque además no confía mucho en las personas que trabajan con él. Con respecto a las actividades del control de gestión, rara vez realizó junto a contadores amigos, análisis de tipo financieros para evaluar inversiones.

## Discusión

Para este trabajo, se planteó el objetivo de estudiar los resultados de la profesionalización en las pymes familiares y su alcance en la supervivencia de ellas, en la ciudad de Santa Fe.

### *Participación de familiares, terceros y contadores públicos en la dirección de las empresas*

De acuerdo a uno de los primeros objetivos, que es el diagnóstico de las pymes; en cuánto a la participación de familiares, de terceros y de profesionales de ciencias económicas en las decisiones empresariales; los empresarios confirmaron en las entrevistas que el proceso de la profesionalización en la familia fue un proceso complejo pero que supieron enfrentarlo y utilizaron todas las herramientas en pos de lograr adaptarse de la mejor forma posible. Además, han dejado en claro que, si bien un par de las empresas analizadas incorporaron terceros en la gestión empresarial; estos no forman parte de las decisiones estratégicas.

Siguiendo con los lineamientos de Meroño Cerdán (2010), se observa que los líderes empresariales de las empresas estudiadas utilizan la mayoría de las herramientas existentes para profesionalizarse y perdurar en el tiempo. Las empresas familiares encuestadas fueron de diferentes rubros y con titulares jóvenes gestionando y administrando los negocios en la mayoría de los casos. En 2 de las 5 empresas se pudo saber que los padres o titulares anteriores siguen asesorando a las empresas, pero no se encuentran ocupando lugares jerárquicos en la actualidad. Por esta razón también es que cuenta mucho definir las estructuras organizativas dentro de la familia, ya que los padres o familiares fundadores siguen participando en reuniones

Otro aspecto que se puede corroborar, en el trabajo citado se analizaron dos grupos: las que la familia controla la propiedad y la dirección, y un segundo grupo denominado de dirección mixta caracterizado por la presencia de directivos ajenos a la familia (Meroño Cerdán, 2010). En el caso de las empresas santafesinas estudiadas, en su gran mayoría la misma familia fundadora es propietaria y también dirige todos los aspectos del negocio; por lo que corresponderían al primer grupo.

En este punto, vale la pena destacar el aporte realizado por Antognolli (2012), ya que los líderes empresariales encuestados, comparten la misma idea de negocios con sus familiares y consensuan entre ellos y con sus padres.

A diferencia de Mendé (2012), quien sostuvo que las empresas deben tener como buena práctica la revisión constante de sus valores, acciones llevadas a cabo y decisiones tomadas; a las empresas santafesinas en estudio les cuesta definir esas estrategias y luego realizar un trabajo periódico de seguimiento y control. En relación a esto se puede corroborar que las medianas empresas no cuentan con estructuras que les permitan establecer una clara división de roles y tareas. Eso impacta, fundamentalmente, a nivel gerencial y directivo, ya que quienes ocupan esos puestos se ven absorbidos por la operación diaria y encuentran dificultades para tomar distancia y enfocarse en las decisiones estratégicas (ADIRAS, 2019).

En todas las entrevistas realizadas, si bien las empresas tienen más de 30 años de vida (la más “joven” tiene 34 años), los titulares aseguran que la problemática diaria de la economía argentina, agravada por los efectos del COVID-19 en estos últimos meses; no les dan mucho margen para pensar a largo plazo y diseñar las mejores estrategias para seguir profesionalizándose.

En contraposición con los datos aportados por la Fundación Observatorio PYME (2018) que muestran que las decisiones en las empresas manufactureras argentinas son tomadas por presidentes con más de 60 años y que, sólo el 6% cuenta con un directivo general menor de 41 años; en el caso estudiado en el presente trabajo, las empresas familiares son manejadas por titulares jóvenes, con un promedio de 42 años de edad.

Al analizar la última parte del primer objetivo específico, en alusión a la presencia de contadores públicos en los cargos directivos en las empresas familiares; al ver los resultados de las encuestas se observa que en la mayoría de los casos los profesionales en ciencias económicas se contratan para realizar trabajos puntuales, tales como realización de balances y liquidación de impuestos.

Sólo una de las empresas, el Frigorífico Recreo, está dirigido por un contador público de 31 años. El otro titular de esta Empresa, es un licenciado en recursos humanos, de la misma edad, temática esencial ya que la empresa cuenta con un plantel de casi 400 personas. Como quedó plasmado en el apartado resultados, ambos son hijos de los titulares de la Empresa y son asesorados constantemente por estas personas que tienen 65 años aproximadamente.

*Digitalización y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (Tics), como medios de profesionalización*

En lo que respecta al segundo objetivo específico, al evaluar el uso de las nuevas tecnologías como medio de profesionalización; todos los empresarios consultados son conscientes del proceso de transformación digital que todas las empresas están enfrentando para competir en un mercado global y cambiante.

Se considera válido el aporte realizado por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), quienes consideran que las tecnologías de la información y comunicación (Tics) juegan un papel determinante en la profesionalización empresarial de las empresas. Según este autor, las Tics otorgaron agilidad y eficiencia en la respuesta al mercado a través de una vinculación efectiva con los clientes de la empresa. Esto es posible afirmarlo en la Merengo S.A, este último año que implementaron la venta online a todo el país, a través de una tienda virtual que le ofrece la empresa Mercado Libre. Según el entrevistado, esto fue un trabajo en conjunto de esta pyme santafesina con casi 200 años y de una empresa considerada “unicornio” como lo es Mercado Libre. También afirmó que a partir de la pandemia del Covid-19, la venta online fue la única que quedó “en actividad” durante todas estas semanas; ya que por otro medio no se pudo vender.

Esta conexión con los clientes a través de los medios digitales, permite además tener una relación en donde las opiniones positivas y negativas llegan al instante. Por ejemplo, cuando un producto llega en condiciones no óptimas al consumidor final, con alguna falla; la comunicación se produce al instante y dicho problema puede ser subsanado.

En relación a esto también son acertados los aportes de Basco et al.(2018), cuando sostiene que la transformación digital ha configurado un nuevo mapa tecnológico en el que intervienen y se conectan en tiempo real todos los actores sociales (consumidores, empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil) a través de distintos dispositivos y plataformas digitales.

Además, en Merengo digitalizaron muchos procesos de producción para cumplir con las normativas que exigen los organismos de control estatales. Ejemplo de ello, es el control del nivel de azúcar del dulce de leche, a través de sensores ubicados en la máquina mezcladora. También el titular comentó que los hornos de secado están manejados desde

computadoras. Todo esto permitió llevar al mínimo la posibilidad de cometer errores a la hora de producir productos y apuntar a la mejor calidad día a día.

Con respecto a las edades de los empleados, en este caso la mayoría superan los 50 años. De todas las empresas analizadas, son los mayores en promedio. Por esta razón se entiende cuando en la encuesta el titular asegura que costó y cuesta muchísimo implementar las nuevas tecnologías en cada procedimiento de trabajo, debido a que a las personas cuesta sacarlas del “área de confort” en el que se encuentran desde hace varios años.

Según el informe de la Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemana (2019), el 80% de los empresarios argentinos aseguró que digitalizar sus empresas es un aspecto crítico para llevar a cabo sus procesos de innovación; pero menos de la mitad, el 43%, tuvo un equipo dedicado a la innovación digital durante el último año. En el caso de la segunda empresa, Santa Fe Materiales, tienen todo el equipo directivo y los mandos medios abocados a la implementación de las normas ISO9001.

En el caso analizado, la mayoría de los empleados son jóvenes de entre 30 y 40 años, por lo que no les cuesta adaptarse rápidamente a los nuevos procesos e implementar tecnologías en sus actividades diarias.

Se considera válida la postura de Meroño Cerdán (2010), en cuanto a la digitalización y el uso de tecnologías, quien desmintió el retraso tecnológico tradicionalmente atribuido a las empresas familiares. Los resultados del estudio que realizó revelaron que las empresas comenzaron a emplear de manera tímida las tecnologías para llevar a cabo los principales procesos empresariales: comunicación interna y externa, compras, ventas, información para tomar decisiones y gestión interna.

Claro ejemplo de utilización de las nuevas tecnologías es la empresa Santa Fe Materiales, que considera ese uso fundamental en la planta de hormigón elaborado; donde los gerentes operativos tienen controlado cada paso del proceso en aplicaciones digitales que les van brindando minuto a minuto cómo evoluciona y cuando llega a su “punto justo” el producto final. Además, hace 6 meses implementaron venta online y consultas, para que cada uno de los potenciales compradores vean a través de internet todo lo que vende esta empresa y luego escriban consultas para ir al local a pagar y retirar el producto. También,

están desarrollando una aplicación móvil para personalizar a cada cliente y darles prioridad a los que son clientes habituales.

Al analizar la tercera empresa, Frigorífico Recreo, utilizan la digitalización de procesos productivos hace varios años. Los titulares sostienen que es fundamental controlar la carne y los fiambres, para mantenerlos a una temperatura adecuada, sobretodo en esta zona del país donde tenemos temperaturas elevadas durante varios meses. Cuando hay algún error o alguna falla en esas cámaras, les llega a través del celular una notificación a los gerentes de calidad para que tomen cartas en el asunto. Inmediatamente se realizan reuniones con los encargados para solucionar los problemas. Afirman los entrevistados que todo esto no sería posible sin la implementación de esta tecnología artificial, que logra que todos los días (y todo el año) una aplicación monitoree cada maquinaria del frigorífico y les notifique a los gerentes y titulares de la Empresa como va funcionando todo.

Al ser consultados por la venta online, a diferencia de las otras empresas analizadas; en el caso de este frigorífico no necesitan tener tiendas virtuales. Esto es debido a la naturaleza de los productos (carnes y fiambres) que no pueden ser almacenados ni transportados constantemente. Según comentaron los dos titulares, el trato es más personalizado con los grandes clientes; fundamentalmente con los del exterior a quienes exportan los productos.

También son acertados los informes aportados por Partners (2020), en donde sostiene que la digitalización, en un concepto amplio, debe ser una herramienta para profesionalizar la empresa familiar y una cuestión estratégica que afecta a toda la organización. Los nuevos procesos y tareas digitalizados generan un nuevo entorno de negocios: el entorno digital, el cual se convirtió en el principal motor de diferenciación y transformación de las empresas, influyendo significativamente en su crecimiento y rentabilidad. Esto se puede confirmar al analizar la cuarta empresa, Electricidad DER.

Ese “entorno digital” del que se habló en el apartado introducción, fue el que salvó a esta empresa del cierre de sus puertas en el año 2020. Los dos titulares propietarios entendieron que, si no se abrían al mundo de internet, el local tenía que cerrar sus puertas por todos los días que permaneció cerrado en la pandemia desatada por el COVID-19. Así, los trabajadores de la Empresa desde sus casas contestan las consultas, luego en el negocio están los dueños y sus familias para despachar los pedidos y realizar con fletes los envíos.

Actualmente contrataron unos especialistas en aplicaciones digitales para abrir la tienda virtual, que trabaje de igual manera en atención y efectividad de tiempos que lo hacen de manera presencial.

La edad promedio de los trabajadores de esta empresa de materiales eléctricos, es de 30 años; por lo que no les cuesta adaptarse al uso de los dispositivos tecnológicos y así gestionar las redes sociales y todos los dispositivos relacionados. Si bien los titulares tienen casi 60 años, afirman que se capacitan constantemente para tener las últimas novedades tecnológicas y analizar cómo pueden implementarlas en el negocio.

Tal como sostiene la Cámara de Comercio de España (2019), la digitalización de las empresas implica adaptarse a las nuevas peticiones de los clientes, así como crear nuevos modelos de comunicación y relación con ellos y los proveedores. Esto lo podemos confirmar al analizar la empresa Grosso Propiedades. Esta empresa se adaptó rápidamente a las necesidades de las personas que están buscando casas o departamentos para alquilar, ofreciéndoles la posibilidad de ver desde la pantalla de un celular videos que muestran cada rincón de la propiedad consultada. Además, ofrecen atención todo el día a través de WhatsApp. Es decir, muestran por redes sociales cada una de las propiedades en alquiler, para luego brindar información de precios y demás a través de mensajería instantánea, para coordinar una visita.

El titular de esta firma tiene 40 años, por lo que está al día con todos los avances tecnológicos y constantemente acude a consultoras para ver cómo mejorar la atención al cliente en su rubro. Afirma que fue la primer inmobiliaria de la Ciudad de Santa Fe en implementar una especie de visitas guiadas a través de redes sociales, ya que en todos los videos que se comparten diariamente se pueden ver todos los rincones de las propiedades.

#### *Aplicación de protocolo familiar, sucesión planificada, indicadores de gestión y delegación de funciones*

Se considera válida la opinión de los autores Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), quienes concibieron a la profesionalización empresarial como un proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos.

En el caso de la Empresa Merengo, se trata de un caso emblemático en el país...es la Pyme más antigua. Sólo dos familias fueron propietarias a lo largo de su historia, actualmente la dirige la tercera generación de la segunda familia (primera familia propietaria 100 años y segunda familia desde 1950 hasta la actualidad).

Es un producto de fabricación artesanal, pero que a lo largo del tiempo y para adaptarse a las demandas del mercado, la empresa desarrolló una planta industrial y agregó nuevas tecnologías. Por ejemplo, se producen alfajores aptos para diabéticos y para celíacos. Para esto, implementaron nuevos procedimientos de trabajo, ya que esos productos “saludables” son aceptados en el mercado bajo condiciones de producción que establecen organismos estatales. Además, estos organismos regulan y auditan constantemente los procesos productivos, por lo que cada uno de los directivos y trabajadores deben estar al tanto de todas las normas y deben cumplir y hacer cumplir cada uno de los protocolos vigentes. Esta empresa no tiene diseñado un protocolo familiar, afirman que alguna vez lo van a desarrollar pero que no está entre sus prioridades.

El protocolo surge por la necesidad que tienen las empresas familiares de neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole (Vanoni Martínez y Pérez, 2015); en este caso los miembros de la familia empresaria sostienen que no desean volver a repetir los errores del pasado y reconocieron los beneficios de la realización de un protocolo para asegurar la continuidad empresarial y las relaciones intrafamiliares. También afirman que no tienen información sobre el tema de protocolos, por lo que van a encargar su elaboración a una consultora externa cuando lo consideren oportuno.

El titular de esta firma, considera que un hijo suyo seguirá manteniendo este legado empresarial que tantos años tiene. Como sostienen los autores Ortiz Vargas et al. (2016); al elegir un sucesor de la familia, se conserva generacionalmente aquello que simboliza la tradición y jerarquía de la familia donde se involucra a los miembros de la misma, con una visión a largo plazo de una inversión que será heredada a sus descendientes futuros. Es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra.

Con respecto a la delegación de funciones, tal como sostiene Arraou (2018), administrar ya no es controlar, sino delegar, conducir, crear enlaces e interconectarse. La creación de valor pasa por la facilitación, el intercambio, la retroalimentación con atención puesta en cada uno, para generar confianza. El titular de esta Empresa deja en claro que lo

que más le costó en todos estos años de dirección es generar esa confianza, por lo que le cuesta o directamente no puede delegar funciones ni crear mandos medios en el organigrama. Asimismo, es consciente que a medida que la Empresa crece y va desarrollando nuevas unidades de negocios, va a tener que contratar personas para tener en mandos medios y así poder enfocarse en temas estratégicos.

Al hablar de indicadores de gestión, esta Empresa no los utiliza ya que, según admitió el titular, no pueden vislumbrar sus beneficios en este país tan cambiante. Tendrían que contratar a terceros especialistas en la materia para que los evalúen y realicen un seguimiento periódico; y no están en condiciones de realizar ese tipo de gastos.

En la Empresa Santa Fe Materiales, están en vías de desarrollo del protocolo familiar. Tuvieron que contratar una consultora externa para empezar a trabajar en estos temas. Gracias a los diagnósticos y análisis previos de la consultora, los hermanos fueron dividiendo la Empresa en unidades de negocios y cada uno se hizo cargo de administrar su parte de la mejor manera posible.

Realizan reuniones una vez por mes y toman las decisiones entre todos para aplicar en forma conjunta y alineada a una decisión estratégica para lograr los objetivos anuales. Este punto se puede corroborar y confirmar cuando en el apartado introducción se consideró al protocolo cómo la praxis jurídica que puede prevenir, o al menos administrar, toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar (Antognolli et al, 2012). Estos autores, también sostienen que el contexto actual obliga a crear una cultura más abierta, donde la delegación de poder sea real y donde los directivos ajenos a la familia pasen a ocupar cargos claves en la organización. Se consideran conceptos válidos en esta Empresa ya que los aplican, delegando frecuentemente actividades y decisiones importantes en personas que dependen de la Consultora.

En el Frigorífico, al consultar sobre la aplicación del protocolo familiar, si bien no lo tienen están al tanto de su importancia. En este punto, se consideran acertadas las posturas de Benitez y Suarez (2018), al afirmar que la elaboración del protocolo ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa. En esta Empresa se realizan reuniones semanales en donde se debaten todos los temas.

Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su talón de Aquiles (Rueda Galvis, 2011). A diferencia de lo que sostiene este autor, se puede afirmar que en el Frigorífico tienen gran cantidad de trabajadores expertos y también sus jóvenes directores manejan administrativamente muy bien la Empresa. Ellos delegan en personas de confianza todas las tareas administrativas; y en las reuniones semanales escuchan todas las opiniones sobre problemáticas y desafíos.

La empresa Electricidad DER, está en vías de desarrollo del protocolo familiar; debido a que de a poco se van sumando los hijos de los titulares al negocio. Con respecto a la sucesión, al igual que Echezárraga (2010), los titulares de esta empresa afirman que el empresario pyme que deja su cargo, debe encontrar el momento idóneo para dar entrada en escena a sus sucesores, que en este caso pueden ser sus propios hijos, que conocen mejor que nadie la cultura y valores de la empresa. Al ser los fundadores, todavía no vivieron el momento de cambio generacional de mandos, por lo que piensan que están en el momento justo para redactar el protocolo familiar y pensar en una sucesión planificado en un futuro.

Así como se plantea en el trabajo de Antognolli et al.(2012), la clave para la continuidad de cualquier empresa es lograr que las personas con mayor experiencia comiencen a delegar sus actividades, permitiéndoles acelerar la toma de decisiones, generar motivación y enriquecimiento de puestos de trabajo; y liberando a las posiciones de mayor jerarquía para tomar decisiones estratégicas. En este caso, se delega en la persona que trabaja desde el inicio en el negocio y se deposita toda la confianza en él.

Con respecto a la utilización de indicadores, tal como sostienen los autores del párrafo anterior; en los últimos años los propietarios de la Empresa empezaron a utilizar indicadores para conocer la marcha de la Empresa. Estos indicadores se componen de números, gráficos, presentaciones; y otras herramientas de gestión que permitan formar una visión completa de la marcha del negocio. Si bien son desarrollados de manera artesanal, son suficientes como para evaluar mes a mes el funcionamiento y la situación financiera del negocio.

La empresa de alquiler de propiedades, tuvo una sucesión repentina ya que el padre del actual titular se enfermó y tuvo que tomar el control del negocio sin tener experiencia

previa. Según lo comentado en la entrevista, esta situación vivida llevó a pasar por situaciones complejas a todos los empleados en los últimos años, por lo que consideran necesario empezar a pensar en implementar estas herramientas.

### *Limitaciones*

Este trabajo tuvo como limitación principal la muestra pequeña, debido a que la mayoría de las empresas en la ciudad de Santa Fe estuvieron cerradas durante la pandemia desatada por el COVID-19. Otro tipo de limitación fue la imposibilidad de realizar las entrevistas de forma presencial, pero eso fue inmediatamente solucionado ya que todos los empresarios entrevistados tuvieron excelente predisposición y brindaron la posibilidad de ofrecer y hablar por teléfono y también usando la aplicación Zoom.

### *Fortalezas*

Como fortalezas, se puede corroborar que no hay estudios al respecto realizados en la provincia de Santa Fe, como tampoco en la ciudad. Tal vez se pueden encontrar de algunos organismos públicos pero son meramente estadísticos, sin informar otros aspectos o realizando comparaciones entre las empresas. Otra fortaleza es la elección de 5 empresas vivas para realizar el trabajo, sobretodo la elección de la empresa familiar más antigua del país, de casi 200 años de vida (Merengo S.A). También se puede señalar como fortaleza, la posibilidad de brindar asesoramiento sobre estos temas a las empresas encuestadas, debido a que mostraron la necesidad de tener un diagnóstico sobre cómo se están manejando con los temas relacionados a la profesionalización.

### *Conclusión*

A raíz de la presente investigación, se concluye que las empresas familiares de la ciudad de Santa Fe aplican las herramientas que les ofrece la profesionalización y así logran sobrevivir a situaciones económicas complejas y que las dirijan varias generaciones de una misma familia.

Sin embargo, se observó que los empresarios pymes encuestados no manejan con claridad conceptos como protocolo familiar, al igual que sucede con el concepto de “digitalización”. Los problemas actuales y los desafíos que el contexto nacional propone a estas pymes, hacen que los empresarios no puedan interiorizarse en estas temáticas y nunca hayan podido efectivizar sus beneficios. La mayoría de las empresas encuestadas han

emprendido el cambio de manos, de padres a hijos; por cuestiones de salud o muertes. Se han dado procesos repentinos sin la posibilidad de que sea algo planeado, por lo que hoy les cuesta el doble a los jóvenes titulares adaptarse a la vorágine de los negocios.

Todas las empresas reconocieron que no tienen mucha información pero que les hubiese evitado muchos problemas en los últimos años, ya que como siempre sostienen los empresarios pymes del país; las empresas son parte de la familia por lo que deben sobrellevar de la mejor manera los desafíos y los problemas para que una cosa no termine arruinando a la otra.

Con respecto a los avances tecnológicos y la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación, todos los empresarios entienden que su aplicación es una oportunidad para poder reducir costos y mejorar la eficiencia. Pero, como todo cambio, implica cambiar la mentalidad tanto de la familia como cada uno de los empleados. Además, los avances tecnológicos en las empresas proponen desafíos de creciente nivel de complejidad, por lo que quienes se adaptaron a ellos; hoy tienen más herramientas para seguir avanzando y realizando evaluaciones sobre todo lo realizado.

### *Recomendaciones*

Se recomienda realizar el trabajo con más empresas de la ciudad de Santa Fe y la región, para tener una muestra más amplia y llegar a obtener mejores resultados. Al realizar un nuevo estudio, se propone analizar con mayor amplitud el tema de la tecnología y la digitalización; ya que son temas fundamentales para lograr la eficiencia buscada por todos los empresarios santafesinos.

También se pueden investigar temas relevantes tales como:

- Nuevos indicadores de control de gestión ( Recursos Humanos, Clientes)
- Políticas de formación en RR.HH en las pymes santafesinas

## Referencias

- Heredia Portillo, O., Guardado Ibarra, E., & Méndez González, C. (2019). *PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Morelia: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- ADIRAS. (2019). *Informe de ADIRAS: Las empresas chicas necesitan consultoras externas*. Asociación de Directorios Asociados. Buenos Aires: ADIRAS.
- Amat, J. (2007). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, España: EDICIONES GESTION 2000.
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., y otros. (2012). *Empresa Familiares, buenas prácticas en Argentina*. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Arraou, P. (2018). *Transformación digital de las PYME: Por qué y Cómo?* Paris, Francia: Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA).
- Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., & Garnero, P. (2018). *Industria 4.0: fabricando el futuro*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bedoya Olarte, T. (2019). *Transformación digital y la industria 4.0*. Universidad de Cantabria. Santander: Universidad de Cantabria.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2014). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Benitez, E., & Suarez, M. (2018). *El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plaz*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martin.
- Cámara de Comercio de España. (2019). *España Empresa Digital, guía básica para la tranformación digital de la Pyme*. Madrid: Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España.
- Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemana - AHK Argentina. (2019). *PyMEs argentinas, protagonistas de la transformación digital*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemana.

- Corado Sánchez, L. A. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de gestión*. Guatemala: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Santiago de Chile: Ediciones Granica.
- Fundación Observatorio PYME. (2018). *“Sin empresas, no hay empleo”*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación Observatorio PYME.
- Furlong, J. (2016). *Procesos de reclutamiento y selección en las empresas familiares, en la ciudad de Córdoba*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz, F., & Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito*. México: Red Internacional de investigadores en competitividad.
- Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2019). *Boletín laboral del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. Santa Fe: Gobierno de la Provincia de Santa Fe.
- Gómez de la O., J. (2013). *Porque no Tienen las Organizaciones una Verdadera Cultura Ética, Basada en Valores: Visión, Misión y Valores Adornando las Paredes no es suficiente*. Monterrey: International Journal of Good Conscience.
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. A. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Barranquilla: Educosta.
- Meroño Cerdán, Á. L. (2010). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Ortiz Vargas, A., Rodríguez, M., & Silva Olvera, M. (2016). *La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar*. Aguascalientes: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Partners, K. M. (2020). *La Transformación digital y la forma de hacer auditoría*. Mar del Plata: KMP Auditores y Consultores.
- Romero Frías, E. (2019). *El futuro de la formación en auditoría, contabilidad y finanzas ante la transformación digital*. Granada: Universidad de Granada.
- Rossi, B. (2017). *Programa “MAS PYME MEJOR SANTA FE”*. Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Secretaría de Industria, Agregado de Valor e Innovación Tecnológica. Ministerio de la Producción. Santa Fe: Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

- Rueda Galvis, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Misiones: Universidad Nacional de Misiones.
- Sabino, C. (1993). *Cómo hacer una tesis*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: PANAPO.
- Vanoni Martínez, G., & Pérez, M. J. (2015). *Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares*. Bogota: Universidad del Rosario.

## **Anexo I - Documento de consentimiento informado**

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

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad  
 Siglo 21. La meta de este estudio es  
 \_\_\_\_\_.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ 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 Malizia, Damián Matias. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es realizar el trabajo del SEMINARIO FINAL, de la carrera Contador Público.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

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

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

---

Nombre del participante

---

Firma del participante

---

Fecha

## MERENGO S.A

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Malizia, Damián Matias. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es realizar el trabajo del SEMINARIO FINAL, de la carrera Contador Público.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

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

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

Diego Castro  
Nombre del participante

Diego Castro  
Firma del participante

20-05-2020  
Fecha

## SANTA FE MATERIALES S.A

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Malizia, Damián Matias. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es realizar el trabajo del SEMINARIO FINAL, de la carrera Contador Público.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

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

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

Marcos Ferrero

Nombre del participante



Firma del participante

15/05/2020

Fecha

## Anexo II - Preguntas de entrevistas

1. ¿Quién fue el creador de la empresa? En caso de no haber sido usted, ¿Qué parentesco tienen?
2. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
3. ¿Qué edad tiene usted?
4. ¿Cuál es el promedio de edad de sus empleados?
5. ¿Piensa que los avances tecnológicos ayudarían a que la empresa sea más eficiente?
6. ¿Utiliza el comercio electrónico o piensa implementarlo debido a la pandemia desatada por el COVID-19?
7. ¿Implementa la digitalización en sus procesos productivos? ¿En cuáles?
8. ¿Tiene un Contador en la empresa? ¿Este profesional se encarga de temas meramente contables o también participa en otras decisiones empresariales y en las planificaciones de los proyectos?
9. Del 1 al 10, donde 1 significa poco o nada y 10 totalmente ¿Se considera flexible a los cambios que propone el mercado?
10. Del 1 al 10, donde 1 significa poco o nada y 10 totalmente ¿Confía en que algún familiar suyo se hará cargo de la empresa familiar?
11. ¿Qué piensa del traspaso generacional?
12. ¿Qué piensa acerca de delegar funciones en su empresa? ¿Existen mandos medios?
13. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
14. ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?
15. ¿Las decisiones se toman en forma consensuada?
16. ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?
17. ¿Cuentan con un protocolo familiar?
18. ¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?
19. ¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?
20. ¿Cómo es la relación entre los familiares que trabajan en la empresa?
21. ¿Trabajan con indicadores de control de gestión? ¿Tienen seguimiento de dichos indicadores?

## Anexo II – Entrevista MERENGO S.A

Aclaración: En las preguntas que no está especificada la forma de responder, puede escribir lo que quiera, poner puntaje del 1 al 10 o colocar “mucho-poco-nada”

1 - ¿Quién fue el creador de la empresa? En caso de no haber sido usted, ¿Qué parentesco tienen?

Hermenegildo Zuviria, en 1851. Ningún Parentesco.

2 - ¿Qué antigüedad tiene la empresa?

169 años

3 - Del 1 al 10; ¿Cómo evalúa el liderazgo de usted?

9

4 - ¿Le hablaron o escuchó hablar de la industria 4.0?

No escuche nada

5 - ¿Piensa que los avances tecnológicos ayudarían a que la empresa sea más eficiente?

Si por supuesto

6 - ¿Utiliza el comercio electrónico o piensa implementarlo debido a la pandemia desatada por el COVID-19?

Si la estábamos utilizando pero ahora estamos reforzando todo

7 - ¿Implementa la digitalización en sus procesos productivos? ¿En cuáles?

Solo algunos procesos aislados

8 - ¿Tiene un Contador en la empresa? ¿Este profesional se encarga de temas meramente contables o también participa en otras decisiones empresariales y en las planificaciones de los proyectos?

No tenemos Contador Interno, solo Auditor Externo

9 - Del 1 al 10, donde 1 significa poco o nada y 10 totalmente ¿Se considera flexible a los cambios que propone el mercado?

10

10 - Del 1 al 10, donde 1 significa poco o nada y 10 totalmente ¿Confía en que algún familiar suyo se hará cargo de la empresa familiar?

10

11 - ¿Qué piensa del traspaso generacional?

Si es bueno, en nuestro caso falta todavía. Hasta ahora siempre se ha realizado sin mayores problemas. Dos familias manejaron esta Empresa, dentro de esas dos familias varias generaciones.

12 - ¿Qué piensa acerca de delegar funciones en su empresa? ¿Existen mandos medios?

Estos años que dirigí la empresa, no pude tener confianza con ninguno de los empleados más cercanos. Es más, me llevé decepciones. La única en quién confío en la Empresa es mi esposa y un poco en el Gerente Comercial, debido a que me ha demostrado esfuerzo, voluntad y está siempre presente. Mandos medios no tenemos, sol ese gerente comercial.

13 - ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

12

14 - ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?

NO

15 - ¿Las decisiones se toman en forma consensuada?

Sí, pero creo que porque somos solamente dos en funciones de toma de decisiones. Mi esposa y yo. En estos últimos años incorporé al gerente comercial en el círculo íntimo... pero básicamente con mi señora decidimos todo.

16 - ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?

Si, la realizamos con el Gerente Comercial y él es quién se encarga luego de la parte operativa y de todo el seguimiento

17 - ¿Cuentan con un protocolo familiar?

NO

18 - ¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?

Solo Dueños y Gerente

19 - ¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?

NO

20 - ¿Cómo es la relación entre los familiares que trabajan en la empresa?

Buena

21 - ¿Trabajan con indicadores de control de gestión? ¿Tienen seguimiento de dichos indicadores?

No trabajamos con indicadores, lamentablemente la coyuntura económica... sobretodo ahora que tuvimos que cerrar unos meses por el COVID-19 ; hacen que tengamos que preocuparnos por pagos de sueldos, deudas con proveedores; y no podamos enfocarnos en el largo plazo. Pero con el Gerente Comercial lo tenemos planeado así que ojalá que el año que viene empecemos a usar herramientas que ofrecen los diferentes sistemas de control de gestión existentes.

## **Anexo II – SANTA FE MATERIALES S.A**

Aclaración: En las preguntas que no está especificada la forma de responder, puede escribir lo que quiera, poner puntaje del 1 al 10 o colocar “mucho-poco-nada”

1 - ¿Quién fue el creador de la empresa? En caso de no haber sido usted, ¿Qué parentesco tienen?

El fundador de la empresa fue el Sr. Ferrero Hugo Raúl, quien es mi papá y padre de 3 hermanos más.

2 - ¿Qué antigüedad tiene la empresa?

La empresa tiene más de 45 años transcurridos desde su fundación.

3 - Del 1 al 10 ¿Cómo evalúa su liderazgo?

Es difícil determinar cómo es el liderazgo de uno mismo, uno no puede autoevaluarse. Considero que la empresa ha crecido a lo largo del tiempo y siempre ha seguido invirtiendo y ganando terreno en el mercado local... por lo que considero que eso no hubiese ocurrido de tener un mal manejo de la misma. En conclusión... me animo a decir que el manejo ha sido el apropiado.

4 - ¿Le hablaron o escuchó hablar de la industria 4.0?

No... no lo había escuchado antes.

5 - ¿Piensa que los avances tecnológicos ayudarían a que la empresa sea más eficiente?

Claro que si... quien no se actualiza pierde mercado y competitividad. Pensemos años atrás nadie hablaba de redes sociales y ventas online.

6 - ¿Utiliza el comercio electrónico o piensa implementarlo debido a la pandemia desatada por el COVID-19?

Si... lo estamos utilizando. Claramente desde que apareció en escena el COVID-19 todo se ha movilizó mucho más en ese sentido.

7 - ¿Implementa la digitalización en sus procesos productivos? ¿En cuáles?

Si... todo el tiempo. La planta de hormigón elaborado (uno de los 2 negocios que componen la empresa) posee la certificación ISO9001, y cada uno de los procesos está debidamente desarrollado, implementado y vigente de acuerdo a sistemas y a programas que compramos a desarrolladores locales de software.

8 - ¿Tiene un Contador en la empresa? ¿Este profesional se encarga de temas meramente contables o también participa en otras decisiones empresariales y en las planificaciones de los proyectos?

Si... la empresa cuenta con 4 contadores internos y uno externo. Dos de ellos participan activamente de las reuniones de directorio.

9 - Del 1 al 10, donde 1 significa poco o nada y 10 totalmente ¿Se considera flexible a los cambios que propone el mercado?

Es una respuesta difícil... en cuanto a los cambios en las metodologías de ventas, actualización de productos y análisis de nuevos negocios diría que 8, ahora bien en el resto de los temas como podría mencionar aumento en el plazo de pagos, cuentas corrientes y otorgamiento de créditos mayores diría que 4. El contexto ha cambiado y hay que tener controladas las cuentas corrientes más que nunca para no quebrar.

10 - Del 1 al 10, donde 1 significa poco o nada y 10 totalmente ¿Confía en que algún familiar suyo se hará cargo de la empresa familiar?

La empresa se encuentra dirigida por la segunda generación, junto con su fundador que aún está en actividad.

11 - ¿Qué piensa del traspaso generacional?

Creo que es fundamental. El mismo mantiene la esencia de la empresa con el plus de actualizarla y llevarla al próximo nivel.

12 - ¿Qué piensa acerca de delegar funciones en su empresa? ¿Existen mandos medios?

Gracias a la contratación de la Consultora externa, se solucionaron muchos problemas que teníamos en el Departamento de RR.HH.

Depositamos toda la confianza en sus decisiones y acciones, más cuando vimos los resultados inmediatos de todo lo que estaban haciendo. Por eso, participan a veces de nuestras reuniones y nos asesoran también cuando surgen conflictos familiares en el directorio.

Tenemos mandos medios en cada Departamento, fue recomendación de la consultora, ampliar y crear donde no había mandos medios.

13 - ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

Aproximadamente 98 personas.

14 - ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?

Solamente la consultora que nos asesora.

15 - ¿Las decisiones se toman en forma consensuada?

Si... se realizan reuniones periódicas de directorio.

16 - ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?

Si... ídem respuesta anterior.

17 - ¿Cuentan con un protocolo familiar?

No... está en desarrollo.

18 - ¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?

Todas las voces tienen el mismo peso... los accionistas poseen la misma cantidad de acciones.

19 - ¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?

No... solo 3 de 4.

20 - ¿Cómo es la relación entre los familiares que trabajan en la empresa?

Con las particularidades propias de toda empresa familiar.

21 - ¿Trabajan con indicadores de control de gestión? ¿Tienen seguimiento de dichos indicadores?

Sí, tenemos diferentes herramientas de control de gestión que nos ha implementado la consultora, como forma habitual de análisis y procedimientos de trabajo.

Implementamos hace un año el cuadro de mando integral (CMI), donde evaluamos periódicamente ingresos, costos, gastos; entre otros indicadores de resultados.

El Gerente de Administración es el encargado de analizar y realizar un seguimiento mensual de la evolución de los resultados.

También nos están por implementar indicadores de Recursos Humanos, relaciones con los clientes, entre otros.