

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares

LAS EMPRESAS FAMILIARES Y SU CONTINUIDAD EN EL TIEMPO

Autor: Alan Gabriel Nicolás, Luna Matheus

Legajo: VCPB24323

DNI: 41.001.085

Email: alanluna_18@hotmail.com

Director de TFG: Favio D'Ercole

Argentina, julio, 2020

Resumen

Este trabajo final de grado tuvo como objetivo conocer las herramientas, recursos materiales y humanos con los que cuentan cuatro empresas familiares de la ciudad de Cruz del Eje, que las han llevado a perdurar en el tiempo.

Para llevar adelante dicha investigación se utilizó como instrumento la entrevista a los responsables actuales de cada empresa familiar, estableciendo las variables propias de un modelo existente sobre el tema. Identificando las mismas, en su mayoría carecen de grado de profesionalidad, protocolo familiar, planificación de sucesión, entre otras, pero tienen una fuerte preferencia por el capital humano en las distintas áreas organizacionales de la empresa, para un mejor funcionamiento de la misma.

Palabras Claves: Empresa familiar, protocolo familiar, planificación de sucesión, capital humano.

Abstract

This final work of degree had as objective to know the tools, material and human resources that four family companies of Cruz del Eje have that leads them to endure over the time.

To carry out this investigation, the interview with the current managers of each family business was used as an instrument, establishing the variables of an existing model on the topic identified in them, most of them lack professionalism, family protocol, planning of succession, among others, but they have a strong preference for human capital in the different organizational areas of the company, for its better operation.

Keywords: Family business, family protocol, succession planning, human capital.

Índice

Índice	3
Capítulo 1. Introducción	5
Profesionalización	12
Protocolo familiar	13
Clima organizacional	14
Sucesión familiar	14
Capítulo 2. Métodos	17
Diseño	17
Participantes	17
Análisis de datos	18
Capítulo 3. Resultados	19
Los Comienzos de la empresa familiar.	19
Conformación de la empresa familiar	20
Estrategias para perdurar en el tiempo	21
Visión que persiguen	22
Análisis F.O.D.A	23
Capítulo 4. Discusión	25
Conclusión	32
Capítulo 5. Referencias	34

Capítulo 6. Anexos	37
Anexo1: Modelo de entrevista	37
Anexo2: Modelo de análisis F.O.D.A	38
Anexo3: Documento de consentimiento informado	40
Anexo4: Entrevista Carlos de Puerta S.R.L	42
Anexo5: Análisis F.O.D.A Carlos de Puerta S.R.L	45
Anexo6: Documento de consentimiento informado	47
Anexo7: Entrevista Sbiroli Hermanos S.R.L	48
Anexo8: Análisis F.O.D.A Sbiroli Hermanos S.R.L	51
Anexo9: Documento de consentimiento informado	53
Anexo10: Entrevista Santa Rita GMD S.A.S	54
Anexo11: Análisis F.O.D.A Santa Rita GMD S.A.S	57
Anexo12: Documento de consentimiento informado	59
Anexo13: Entrevista Construcciones del lago S.R.L	60
Anexo14: Análisis F.O.D.A Construcciones del lago S.R.L	62
Anexo15: Documento de consentimiento informado	64

Introducción

Las empresas familiares han constituido la forma de organización más antigua que existe, además son el tipo de organización con mayor ocupación en el mundo, debido a la importante relación que tienen con la economía y la sociedad (Velázquez, 2012), esta importancia se debe a que son generadoras de fuentes de trabajo y son objetos de estudio de diversas investigaciones (Soto, Ochoa Jiménez & Jacobo Hernández, 2019).

En la República Argentina del total de empresas que existen, el 90% son empresas familiares, donde mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI. Otro dato importante es que apenas el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% la cuarta, según datos del Club Argentina de Negocios de Familia (Barrero, 2018).

Las empresas familiares, tienen diversas problemáticas que es la falta de continuidad a lo largo del tiempo por diferentes razones, algunas de las más comunes son, la muerte del fundador, escasa profesionalización, dificultades y conflictos familiares, entre otras.

Este trabajo de grado propone investigar las distintas condiciones que utilizan empresas de Cruz del Eje para un buen funcionamiento y sostenimiento a lo largo del tiempo de forma exitosa. Con esta investigación podemos determinar cuáles son sus fortalezas más relevantes de las empresas familiares y así crear una base de continuidad, éxito y rentabilidad.

El objetivo general que este trabajo se propone es investigar distintas condiciones de empresas familiares de Cruz del Eje, sus fortalezas que las llevaron al éxito y que sirva como idea para la continuidad de empresas familiares por generaciones.

Los objetivos específicos del presente trabajo son:

1. Conocer las empresas familiares locales, cuáles fueron los comienzos y como están conformadas.
2. Determinar las variables que tuvieron estas empresas familiares para continuar en el tiempo de forma exitosa.
3. Conocer cuál es el mecanismo que utilizan para que la empresa sea eficiente, si se lleva adelante un protocolo familiar o qué tipo de organización tienen.
4. Determinar cuáles son los criterios que toman para una correcta formación de los sucesores para la próxima generación.

Si bien aún no hay una definición concreta de empresa familiar, se puede decir que es aquella por una o más familias vinculadas en parentesco, teniendo estas la suficiente parte accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión independiente con el proceso de sucesión (Rivera & Israel, 2013).

Aira (2016) define a las empresas familiares como entes económicos donde la propiedad está en manos de personas que pertenecen al grupo familiar, bien sea por consanguinidad o afinidad; sin importar a qué generación sucesora pertenezca, y que tenga la aspiración de que la empresa prosiga la siguiente generación.

Gallo & Domenec (2004) afirman que no existe una definición precisa de empresa familiar, sin embargo, se caracterizan como aquellas empresas que el poder de decisión está en manos del grupo familiar, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de estos y como mínimo, integrantes de la segunda generación que ya están incorporados (Parra, Botero & Monsalve, 2016).

Por lo tanto, se podría decir que una empresa familiar nace cuando uno de los miembros de la familiar desea cumplir un sueño o tiene cualidades para emprender un negocio, tiene como punto de partida los valores y principios del grupo familiar principalmente, crear un propósito y una estructura coherente para alcanzar resultados en todos sus ámbitos de acción, en búsqueda de la rentabilidad y armonía familiar. Distinto es el caso de las empresas no familiares que sólo persiguen la rentabilidad.

Tagiuri & Davis (1992) describieron el mundo de la empresa familiar mediante un modelo de tres círculos. Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y la propiedad que son los pilares fundamentales y representan tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia, y socios o accionistas, respectivamente (Echezárraga & Martínez, 2010).

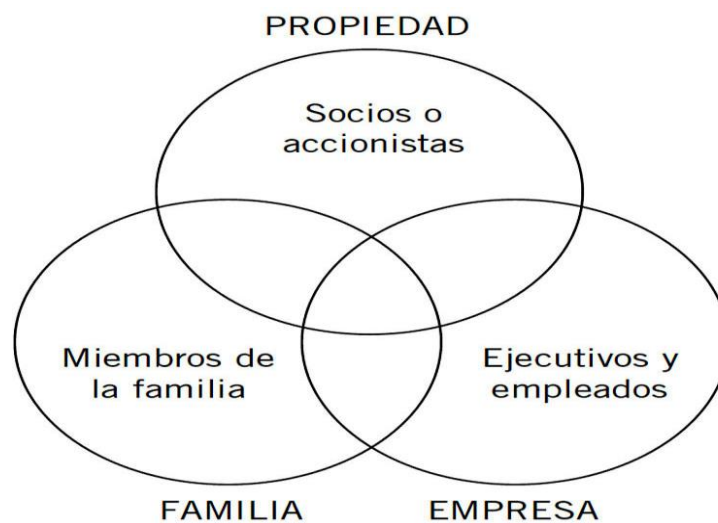


Figura 1 Los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Reto al destino, Echezárraga & Martínez. Año 2010.

Este sencillo diagrama nos permite entender con más facilidad y capacidad de análisis la problemática y dinámica de la empresa familiar.

Salas (2004) propone otro modelo de cinco círculos guiándose del diagrama de tres para que sea más completo. Desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia

como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión (Parra, Botero & Monsalve, 2016).

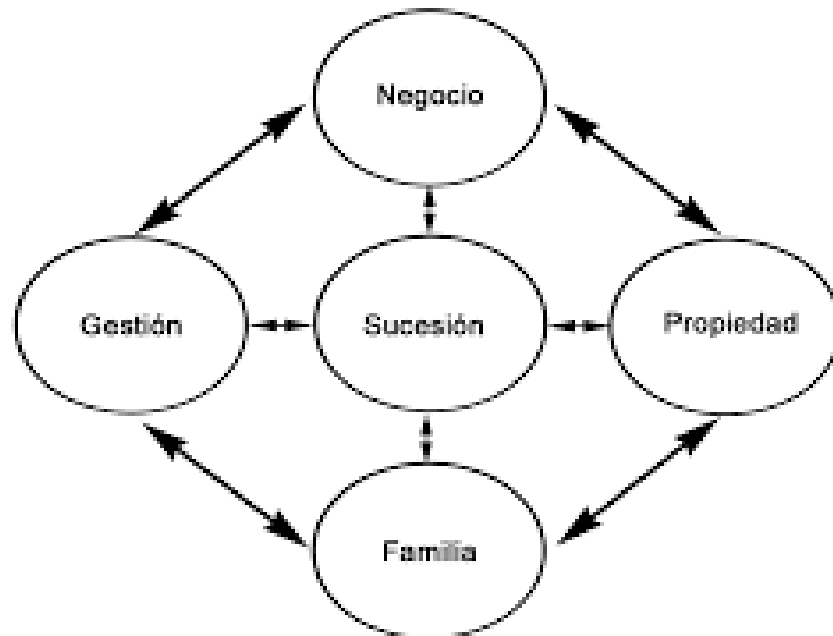


Figura 2 Modelo de los cinco círculos. Fuente: Parra, Botero, & Monsalve. Año 2016

- La familia: Es el factor diferenciador de este tipo de empresa, es donde se presentan los problemas como rivalidades y el desarrollo de actividades empresariales, que implica una tensión importante en el ámbito familiar, en otras palabras, lo que sucede en la familiar se ve reflejado directamente en la empresa por la falta de definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades.
- El negocio: Se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado, con el fin de la elección y el planteamiento del objetivo de mercadeo, sus productos, clientes y políticas al respecto.

- La propiedad: relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, sean parte del grupo familiar o no y su armonía entre sí.
- La gestión: hace referencia a los distintos recursos (recursos humanos, tecnológicos y materiales) con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida.
- La sucesión: Es la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en búsqueda de que la empresa familiar continúe en el tiempo y en manos de la familia (Parra, Botero & Monsalve, 2016).

En estos dos modelos de círculos podemos evidenciar la existencia de grupos humanos diferentes, con sus propios intereses y su propia lógica de actuación (Parra, Botero & Monsalve, 2016).

Las empresas familiares tienen su propio conjunto de beneficios y dificultades. Para poder llegar al éxito, los beneficios deben ser concretados y las dificultades superadas (Vistage, 2019). A continuación, nombraremos algunas ventajas y desventajas más importantes.

Las ventajas de las empresas familiares son:

- Estabilidad: la posición de la familia generalmente establece quién lidera el negocio y, como resultado, colectivamente hay una longevidad en el liderazgo, lo que resulta en una estabilidad corriente dentro de la organización. Los líderes suelen persistir en la posición durante muchos años, hasta que llega una situación vital inevitable como una enfermedad, la jubilación o la muerte.

- **Compromiso:** dado que las necesidades de la familia están en juego, existe un mayor sentido de compromiso y responsabilidad que es casi imposible de generar en empresas no familiares. Este compromiso a largo plazo conduce a beneficios adicionales, como una mejor intuición de la industria, la organización y el trabajo, relaciones más consistentes con los clientes, y unas ventas y un marketing más eficaces.
- **Flexibilidad:** Los integrantes de la familia estarán dispuestos a realizar cualquiera sea la tarea distinta al rubro en la cual trabajan, solo para garantizar el éxito de la empresa.
- **Perspectivas a largo plazo:** Las empresas familiares piensan, donde se encontrarán en unos años. Esta “paciencia” y perspectiva a largo plazo permitirá la buena gestión para una estrategia y toma de decisiones más adecuadas.
- **Costes reducidos:** a diferencia de los trabajadores típicos, los miembros de la familia que trabajan en empresas familiares están dispuestos a contribuir con sus propias finanzas para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa. Esto podría significar aportar capital o tomar una reducción salarial. Esta ventaja es importante durante los tiempos difíciles, como durante las recesiones económicas, donde es necesario apretar el cinturón o sufrir personalmente para que la empresa sobreviva (Vistage, 2019).

Las desventajas de las empresas familiares son:

- **Conflicto familiar:** es común que los conflictos se produzcan en cualquier empresa, pero si a esto se le suman las largas historias, las relaciones familiares y el tipo de desprecio que conlleva la familiaridad, la apuesta

inicial acaba de aumentar. Las peleas y disputas amargas, profundamente arraigadas y duraderas pueden afectar a cada persona dentro de la empresa y pueden trazar líneas divisorias. Debido a que los integrantes de la familia están involucrados, el conflicto puede ser más difícil de resolver y puede resultar en desenlaces complicados.

- **Gobernanza no estructurada:** las cuestiones de gobernanza, como las jerarquías y reglas internas, así como la capacidad de cumplir y adherirse a las leyes corporativas externas, tienden a tomarse menos en serio, debido al nivel de confianza que existe en las empresas familiares.
- **Favoritismo:** algunas empresas familiares son rebeldes a permitir que personas ajenas entren al nivel superior de gestión, y el resultado es que a las personas se les dan trabajos para los cuales carecen de habilidades, educación o experiencia. Esto, tiene un gran impacto para el alcance hacia el éxito de la empresa. En particular, es muy complicado retener un buen talento en niveles más bajos si su desempeño y su capacidad para triunfar a largo plazo se ven constantemente afectados por la incompetencia en niveles más altos. Cada vez más empresas familiares están prestando atención a este problema y se ocupan de colocar estratégicamente a personas externas en ciertos puestos cuando sea necesario.
- **Planificación de la sucesión:** muchas empresas familiares carecen de planes de sucesión, ya sea porque el líder o fundador no tiene el deseo de aceptar que algún día tendrá que renunciar, o porque hay mucha confianza en la familia para resolver esto cuando sea necesario. De hecho, debido a

las relaciones cercanas y las largas historias, es de suma importancia en las empresas familiares que exista un sólido plan de sucesión (Vistage, 2019).

Profesionalización

La profesionalización de las empresas familiares es uno de los temas más relevantes, pero quizás es el menos comprendido. Por ello ocasiona problemas por la falta de una profesionalidad, una clara solución es contratar personal “profesionales” (Gimeno, 2015) pero no todo queda allí, se debe llevar adelante un proceso.

Profesionalizar una empresa implica recopilar y estructurar la información (base de datos, procesos, cuantificación, control de gestión, entre otras) de forma que esta pueda ser más compartida. Esto accede a que la estrategia no este solo en la cabeza del emprendedor, sino que pueda formalizarse con objetivos, políticas y procedimientos de actuación, de forma que la estrategia pueda ser compartida. Es de la mutación de la estrategia emergente a la estrategia formalizada, que no necesariamente debe ser planificada. El motivo por el cual compartir las estrategias entre el equipo directivo y que se pueda medir el impacto de decisiones y las acciones permite que las decisiones ya no las deba centralizar el emprendedor (Gimeno, 2015) por lo tanto, será más fácil reemplazar a un miembro de la organización de la empresa, que reemplazar al emprendedor que lleva control de todo el negocio y la toma de decisiones.

La profesionalización es un proceso de cambio paulatino que se entiende mejor al conocer las distintas etapas por las que atraviesan las organizaciones y, por consiguiente la empresa familiar hacia la profesionalización debe realizar la asignación de los puestos basada en capacidades, tomando a elementos de la familia como una opción más de contratación, las promociones de los puestos se deben lograr en base a un buen desempeño

y tomar en cuenta la educación formal de los miembros de la familia, incluso la del sucesor y las funciones de todo el personal deben estar claramente determinadas (Vega Lopez & Flores Ortiz, 2008).

Entonces, por profesionalización entendemos el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante, incluso cuando la empresa familiar aumente de tamaño (Vega Lopez & Flores Ortiz, 2008).

Protocolo familiar

Cajen (2007) afirma que el protocolo familiar es el documento en el que una familia empresaria por medio del consenso pone por escrito las pautas por las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad. El protocolo debería elaborarse con anticipación para prevenir los problemas iniciales que aparezcan, se debería mantener e incrementar el capital, profesionalizar los procesos e institucionalizar en la empresa los valores propios de la familia y promover la unidad y armonía de sus miembros, profesionalizarlos como propietarios de una empresa, y conservar los valores que tiene la familia, todo lo mencionado anteriormente hacen fuerte a una empresa familiar.

Esta instancia permitirá dejar registrado los acuerdos de la familia, para una mejor sustentabilidad, fortaleza, crecimiento y sobre todo armonía familiar (Rivera & Israel, 2013).

Así afirman (Bañegil Palacios, Hernández Linares & Barriuso Iglesias, 2012, págs.

139-150) “que el protocolo se presenta como una de los instrumentos más importantes

para lograrlo, ya que ayuda a prever conflictos y a resolverlos si tienen lugar, evitando tensiones entre los miembros de la familia”.

Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su actividad en el trabajo, el trato de su jefe para sus empleados, la relación que existe entre el personal de la empresa o incluso la relación entre proveedores y clientes, todos estos elementos conforman un clima organizacional, el clima puede afectar la estructura de la organización que, puede ser un vínculo o un obstáculo para un buen desempeño de la organización en conjunto.

El clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye su conducta. Para que una persona se pueda desempeñar productivamente en su trabajo se debe sentir bien consigo mismo y con todo su entorno y entender donde se desenvuelve todo el personal (Peralta, 2002).

En el siglo XXI en un entorno incierto y cambiante en el ámbito económico y geopolítico, las organizaciones deben adecuarse a los cambios, pero para hacerlo exitosamente deben contar con la identificación y el compromiso de su recurso más importante, el recurso humano. Por tanto, debe ser el principal interés en las organizaciones, el clima organizacional (Martín, 2016).

Sucesión familiar

Las sucesiones en las empresas familiares es sin duda uno de los momentos críticos para su futuro, está en juego que la empresa perdure en el tiempo, pero todo esto es parte del proceso, planificar un protocolo de sucesión es muy importante para una empresa.

Para los autores (Aronoff, McClure & Ward, 2003) la sucesión familiar significa la transición de liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a otra. Es un proceso de planeación y administración que se practica a medida que la empresa va creciendo e ir enseñando a sus sucesores para poder asegurar la continuidad del negocio por generaciones (Cardona & Balvín, 2014).

El reto que tienen todas las empresas familiares es sobrevivir más de una generación, y para que esto se logre, se debe planificar la sucesión de la empresa familiar con sus tres pilares fundamentales: la familia, la empresa y la propiedad (Belausteguigoitia, 2007) citado en (Cardona & Balvín, 2014). En relación con la familia la sucesión se puede convertir en un gran problema, principalmente con la persona que deja su rol de liderazgo. En relación a la empresa el director o gerente será remplazado, esto genera una gran desorganización mirando hacia el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados pertenecientes a la misma. Con el cambio de liderazgo, puede haber muchas transformaciones, una de las más significantes es la cultura de la empresa. Y, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada para los nuevos sucesores y puedan invertir en ella (Cardona & Balvín, 2014).

Casillas (2005) afirma que cuanto antes el fundador o director comience a planificar, mayor grado de probabilidad de éxito tendrá. Elaborar un plan de sucesión no es una tarea fácil y conlleva su tiempo, tampoco existe un plan estándar de sucesiones que sirva como guía debido a la diferencia de necesidades que hay entre las empresas familiares, pero si existen claves que puedan optimizarlo, según las características y virtudes que cada empresa familiar tiene. Los siguientes seis pasos son propuestos por: (Bork, Jaffe, Lane, Dashew & Heisler, 1997) citado en (Cardona & Balvín, 2014)

- Lograr que los miembros de la familia se comprometan a trabajar con la planificación de la sucesión. Esto implica dedicarle tiempo y los recursos financieros necesarios.
- Ayudar a los miembros de la familia a trabajar en equipo y dejar de lado la competencia.
- Poner en marcha un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con esto se trata de dirigir a la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la empresa. Se hace con el fin de fortalecer a los miembros de la familia con habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.
- Elaborar una estructura para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Con esto se podrá formar un foro para debatir las políticas y asuntos que tiene la familia y la empresa.
- Poner en ejecución estructuras legales y financieras para la realización del plan de sucesión (Cardona & Balvín, 2014).

Así afirma (Ingaramo, 2016) que la sucesión depende de la voluntad de los miembros de la empresa familiar, de organizar, planificar y prever la transición de una generación a otra, asumiendo responsabilidad en este sentido, el cual no solo recae en el fundador, sino que es responsabilidad de todos los miembros de la organización y sus herederos.

Métodos

Diseño

Este Trabajo Final de Grado (TFG) es un proyecto de aplicación profesional que aborda una problemática específica en el plano de las empresas familiares en base al análisis de organizaciones que pertenecen a la localidad de Cruz del Eje.

El trabajo se inició con el desarrollo teórico del material bibliográfico referido al tema en estudio, como referencia para la aplicación práctica ejecutada y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se aplicó un tipo de investigación exploratorio y descriptiva. Se basó en la recolección de datos de cada una de las empresas familiares que transcurrieron en el tiempo para un procesamiento de fortalezas y virtudes que hacen para ser exitosas.

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron: entrevistas en profundidad, encuestas estructuradas y demás documentación relevante, obteniendo un conocimiento general del funcionamiento las empresas utilizadas en este TFG.

Participantes

Para efectuar este trabajo se investigó sobre empresas familiares de Cruz del Eje que transcurrieron en el tiempo de forma exitosa, que pertenezcan a un grupo familiar, pudiendo analizar las condiciones que pueden llegar a existir respecto de los indicadores desarrollados.

Para la realización de las entrevistas se acordaron encuentros con miembros de la familia que trabajan en la empresa. De esta manera la obtención de información fue de mayor certeza y se pudo obtener los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos.

Se llevaron adelante entrevistas y encuestas estructuradas en las empresas familiares que pertenecen a la localidad de Cruz del Eje. En cuanto a las entrevistas se hicieron preguntas divididas en tres pautas, en base a los objetivos planteados, la primera “los comienzos de la empresa familiar”, la segunda, “conformación de la empresa familiar” y la tercera “estrategias para perdurar en el tiempo”.

Se ejecutó un análisis exploratorio en forma de encuesta sobre la situación en la que se encuentran las empresas por medio de un análisis F.O.D.A. que se entregó a cada dueño de distintas empresas para que analicen como creen ellos que se encuentran en el mercado.

Análisis de datos

A los datos e información que se obtuvo de las empresas se resumió en cuadros comparativos, con el programa “Excel”, para poder observar de una manera más rápida las similitudes y diferencias que existen entre ellas y de esa manera obtener un panorama general de cómo se manejan las empresas familiares y así llegar a una conclusión.

Resultados

Los datos presentados en las siguientes tablas se desprenden de las entrevistas realizadas a las cuatro empresas familiares de la localidad de Cruz del Eje, para observar similitudes y diferencias que existen entre ellas.

Los Comienzos de la empresa familiar.

Empresa	Actividad	Comienzo de actividad	Fundador	Siempre fue la misma razón social	Generaciones que han transcurrido	Ubicación de la empresa
Carlos de Puerta S.R.L	Supermercado	En el año 2003	Carlos de Puerta	Si	Está en curso la segunda generación. A cargo de los hijos del fundador	Cruz del Eje
Sbiroli Hermanos S.R.L	Fábrica de pastas alimentarias	En el año 1938	Luis Sbiroli	Si	Está en curso la tercera generación. A cargo del nieto del fundador	Cruz del Eje
Santa Rita GMD S.A.S	Producción de huevos	En el año 1980	Luis Tonelli	No	Está en curso la segunda generación. A cargo de los hijos del fundador	Cruz del Eje
Construcciones del lago S.R.L	Venta de materiales de construcción	En el año 1976	Alfredo Martínez	No	Está en curso la segunda generación. A cargo de los hijos del fundador	Cruz del Eje

Tabla 1 Los comienzos de la empresa familiar. Fuente: Elaboración propia.

La conducción de las cuatro empresas que fueron entrevistadas están en mano del grupo familiar, si bien no trabajan muchos integrantes de la familia en cada empresa, llevan adelante distintas tareas, en diferentes áreas, pero siempre con el mismo compromiso para todos.

Conformación de la empresa familiar.

Empresas	Cuantos empleados trabajan	Cuantos empleados familiares trabajan	Socios en la empresa. Detallar	Los familiares están obligados a trabajar en la empresa	Criterios para incorporar personal a la empresa	Como se toman las decisiones
Carlos de Puerta S.R.L	36	5	Si, 2. El matrimonio de la primera generación. Carlos y Mirtha	No, los 3 hijos somos profesionales y decidimos trabajar en la empresa familiar	Valoramos las ganas, las intenciones, valores y que tengan el secundario completo según el puesto	En conjunto
Sbiroli Hermanos S.R.L	8	Ninguno	Si, 5. Solo uno de los cinco está activo en la empresa que es el nieto del fundador	No, siempre tuvimos la libertad de elegir y es clave para que todo sea más productivo	Voluntad de querer aprender, responsabilidad y respeto por lo demás	En conjunto, pero surgen conflictos por la subdivisión que existe
Santa Rita GMD S.A.S	9	2	Si, 3. Los hijastros del fundador	No, siempre nos gustó este rubro y tuvimos la oportunidad de elegir lo que nos guste hacer	Las capacidades, experiencias, valores y principios de la persona y edad. Es importante la selección para formar un excelente equipo	En conjunto
Construcciones del lago S.R.L	10	3	Si, 5. La familia completa, el matrimonio con sus 3 hijos	No, desde chico siempre trabajé con el fundador y decidí seguir sus pasos	Que tengan ganas de crecer, respeto por los demás, empatía, principios y valores. Es importante destacar las principales cualidades de cada persona para la incorporación	En conjunto

Tabla 2 Conformación de la empresa familiar. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 2 las empresas optaron por la libre elección de querer formar parte de la misma y por el grado de importancia que tiene sobre capital humano a la hora de la selección del personal.

Estrategias para perdurar en el tiempo.

Empresas	Posesión de protocolo u organigrama	Ambiente laboral	Capacitación	Búsqueda de información
Carlos de Puerta S.R.L	No, al ser una organización tan chica nos manejamos con decisiones verticales, cada uno sabe la función que debe cumplir y la responsabilidad que existe	Día a día se trata de brindar un buen ambiente tanto, con los empleados como con los clientes, es fundamental para el crecimiento. Y con nuestros empleados nuestro objetivo es que se sientan a gusto con el trabajo para formar un buen equipo	Es fundamental. Una organización se puede estancar si no existe una capacitación, los que estamos al frente de la empresa somos profesionales, sin embargo, recibimos ayuda de otros profesionales para un mejor funcionamiento	Es muy importante la información para evitar desaciertos. Todos estamos en búsqueda de información y relevancias que puedan aportar a la empresa
Sbiroli Hermanos S.R.L	No, como socio activo maneja todas las áreas y tiene un empleado que tiene muchos años en la empresa que se le delega tareas dentro de la misma	Gracias al ambiente laboral nosotros brindamos productos de calidad. Se mantiene un excelente ambiente laboral donde nuestros empleados trabajan relajados, pero siempre con el compromiso que se necesita para que esta empresa siga creciendo	Es muy importante la capacitación. En la empresa existe capacitación para todo, constantemente y recibimos ayudas de profesionales para perfeccionar	Constantemente, sobre todo para lograr mayor producción con menos esfuerzo
Santa Rita GMD S.A.S	No, las áreas más importantes y las decisiones la manejan entre los dos socios activos, siempre con responsabilidad y compromiso	Los empleados saben que, si a la empresa le va bien, a ellos igual. Así que se trata de hacer las cosas bien y que nuestros empleados cumplan su tarea de la mejor forma, es muy importante este punto para que la empresa marche bien	Es importante la capacitación y también acudir a profesionales en el tema. En nuestra empresa nos capacitamos constantemente con ayuda de la tecnología	Pertenece a una cámara de Córdoba, donde nos informan y capacitan para mejorar nuestra producción
Construcciones del lago S.R.L	No, no existe nada preestablecido pero cada uno sabe la función que debe cumplir en nuestra empresa	Queremos que los empleados compitan entre sí para que crezcan constantemente. Y sí, tenemos excelente ambiente laboral	Todos nos capacitamos constantemente para un buen funcionamiento y resolución de problemas	Existe un profesional que nos comunica toda la información recolectada de distintas fabricas para comprar y comparar precios

Tabla 3 Estrategias para perdurar en el tiempo. Fuente: Elaboración propia.

Las empresas coincidieron que, para poder continuar en el tiempo se basaron en distintas pautas. La importancia que tiene crecer y evolucionar día a día, crear un ambiente agradable de trabajo para sus empleados y así brindar un excelente servicio/producto para sus clientes, mantener la armonía dentro de la familia y tomar decisiones en conjunto. La importancia de capacitarse y recurrir a profesionales para

evitar desaciertos y problemas. Y por último utilizar adecuadamente la herramienta tecnológica para tener un mejor funcionamiento en general.

Visión que persiguen.

Empresas	Visión que persiguen	Planificación de sucesión	Criterios para capacitar a un sucesor
Carlos de Puerta S.R.L	Tratar a los demás como nos gustaría que nos traten, mantener los valores de la empresa, seriedad en el servicio y prolijidad en la parte interna de la empresa. Brindar los productos con mejor calidad sin importar el precio, siempre sea de calidad	No, la segunda generación comenzó observando y de a poco ir entrando en tema y realizando distintas tareas. Sin ningún lineamiento o algo escrito, fuimos aprendiendo y aún nos falta más por aprender, pero ya estamos al mando de la empresa con ayuda de la primera generación. Por tanto, no tenemos pensado planificar una sucesión por el momento	Primero dar la libertad si de verdad les gusta la empresa, independientemente si desean estudiar lo que más les guste, luego se va aprendiendo todo con la práctica
Sbiroli Hermanos S.R.L	Nosotros manejamos un bien inelástico, es complicado, pero siempre tratamos de brindar la mejor calidad. Tener buena calidad, precio y mucha mercadería. Contar con un buen equipo de trabajo también es muy importante, tratamos de tener a los mejores de nuestro lado	No, no llevamos adelante ninguna planificación. Mayormente como socio activo y al frente de la empresa manejo todas las áreas y no tengo pensado capacitar a nadie para que trabaje en la empresa, más adelante veremos qué pasa	Como estoy solo en la empresa, tengo la experiencia de capacitar a uno de mis empleados para que controle la producción y que todo salga bien, así yo puedo trabajar tranquilo en las demás áreas. Veo las ganas que le pone y querer aprender, entonces con gusto le enseño, lo primordial es la voluntad de querer aprender
Santa Rita GMD S.A.S	Nosotros dependemos mucho de la política y economía del país, al ser un bien inelástico cuesta tener una visión a largo plazo, pero si estamos convencidos de brindar la mejor calidad posible acompañado de un excelente equipo de trabajo	No, por el momento no tenemos pensado en planificar una sucesión ni tampoco la llevamos adelante, más adelante se verá, pero como sucesor más próximo son mis hijos, yo los descarto y quiero que ellos tengan la posibilidad de elegir y estudiar lo que más les guste	Yo aprendí trabajando, estando horas en la empresa, mucha practica para poder realizar las tareas. Es importante tener mucha practica y constancia
Construcciones del lago S.R.L	En lo posible tener buena calidad, precio y el respaldo de mucha mercadería para afrontar diversas crisis. Brindar el mejor servicio junto a nuestros empleados que son el motor de la empresa	No, no llevamos adelante ninguna planificación	Fortalecer las habilidades que tenga relacionado con la empresa, y el deseo de querer ser parte de la misma

Tabla 4 Visión que persiguen. Fuente: Elaboración propia.

Las empresas a lo largo de los años han modificado las formas de manejo y demás asuntos, pero ninguna de las empresas entrevistadas lleva adelante un protocolo familiar o algún tipo de organigrama. Al ser dirigida por los miembros de la familia es todo muy

flexible, cada uno de ellos sabe que roll debe cumplir y que tareas realizar, porque creen en sus capacidades y el profundo conocimiento que se tienen unos a los otros.

Si bien todas las empresas ya han superado al menos una generación, las generaciones actuales no tienen un planeamiento para un futuro sucesor, no tienen pensado en capacitar a nadie al menos por el momento, pero los criterios que ellos utilizarían para capacitar a un sucesor sería que realmente quieran trabajar en la empresa, lo demás es todo observación y mucha práctica.

Análisis F.O.D.A.

Empresas	Principales fortalezas	Principales debilidades	Principales oportunidades	Principales amenazas
Carlos de Puerta S.R.L	Servicio de elevado nivel, agradable lugar de trabajo, recursos humanos motivados, estrategia definida, alto nivel de competitividad.	No tenemos rentabilidad suficiente.	Necesidad del producto. El mercado está creciendo.	Aumento de precios. La situación del país es inestable.
Sbiroli Hermanos S.R.L	Calidad del producto final, agradable lugar de trabajo, recursos humanos motivados, procesos técnicos y administrativos de calidad, estrategia definida, alto nivel de competitividad.	Mala ubicación de la empresa. Bajo nivel de ventas. Falta de planeación. No tenemos rentabilidad suficiente.	Alta demanda de productos relacionados. Necesidad del producto.	Aumento de precios. Fuerte competencia. La situación del país es inestable.
Santa Rita GMD S.A.S	Calidad del producto final, agradable lugar de trabajo recursos humanos motivados, estrategia definida, alto nivel de competitividad.	Mala ubicación de la empresa. Bajo nivel de ventas. Débil imagen en el mercado.	Necesidad del producto.	Aumento de precios. Fuerte competencia. La situación del país es inestable.
Construcciones del lago S.R.L	Servicios de elevado nivel, agradable lugar de trabajo, recursos humanos motivados, estrategia definida, alto nivel de competitividad.	Mala ubicación de la empresa.	Alta demanda de productos relacionados. Necesidad del producto. El mercado está creciendo.	Aumento de precios. La situación del país es inestable.

Tabla 5 análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar a lo largo del análisis desarrollado a las cuatro empresas familiares, ninguna es parecida. Si bien presentan ciertas similitudes, cada una conlleva una política que la hace única, sin importar cuál sea su rubro. Esta política se debe a los valores y costumbres que tienen los miembros de la familia propietaria de la empresa.

Por lo tanto, para que las empresas puedan seguir creciendo y que no existan inconvenientes va a ser necesario tratar estas cuestiones e ir resolviéndolas.

Discusión

Al iniciar este trabajo de investigación distintos fueron los interrogantes planteados para realizarse, teniendo en cuenta el enfoque general para el desarrollo de instrumentos que tienen empresas familiares de la ciudad de Cruz del Eje, destacando sus principales fortalezas que la condujeron con éxito a lo largo de los años; con el propósito de ofrecer a diferentes investigadores un marco de referencia y mejorar su comprensión.

La principal problemática que presentan en general las empresas familiares es la falta de continuidad en el tiempo, por tanto, en este trabajo de investigación se busca dar a conocer fortalezas que llevaron distintas empresas de Cruz del Eje para perdurar de manera exitosa en el tiempo, evitando así que futuras empresas familiares lleguen a su fin.

Gallo & Domenec (2004) afirman que las empresas familiares se caracterizan como aquellas que el poder de decisión está en mano del grupo familiar, las responsabilidades de gobierno, son desempeñadas por algunos de estos integrantes.

Las empresas familiares que se investigaron tienen una larga trayectoria durante años y generaciones, que fue el motivo de su elección. Las mismas vienen con descendencia de familiares directos quienes fueron los fundadores y realizaron las sucesiones de manera tal que sus herederos se acoplaron, consiguiendo así el traspaso de la generación para que sigan en poder de la familia. Actualmente, tres de las cuatro empresas investigadas, son dirigidas por miembros de la familia, teniendo el control y dirección de la misma, la cuarta empresa “Sbiroli Hnos. S.R.L” existen cinco socios, de los cuales dos son hermanos y los demás son no familiares, pero a diferencia de las demás, solo uno de los hermanos es el que trabaja y lleva adelante la empresa, lo que provoca un

conflicto a la hora de la toma de decisiones y el reparto accionario, este sería el mayor obstáculo a resolver rápidamente para que la misma no llegue a su fin.

Las cuatro empresas familiares manejan distintas variables para hacerse fuertes en el mercado y permanecer en el tiempo brindando un servicio de calidad cada una en el rubro que se destaca. Es necesaria la capacitación constante de los miembros de la familia, con actitud, responsabilidad y compromiso, reforzada con ayuda de profesionales, la cual es importante para que no ocurra ningún desacierto, y si lo existiese, saber resolverlo rápidamente.

“Carlos de Puerta S.R.L” los tres hijos que actualmente están al mando de la segunda generación, son profesionales de distintas áreas y optaron por trabajar en la empresa familiar, de todos modos, reciben ayuda de otros profesionales para que puedan aportar y seguir creciendo.

En las empresas investigadas la selección del personal es acorde a la tarea que debe cumplir, de todos modos, para contratar al personal en general se busca los principios y valores que tiene la persona, habilidades, experiencia y, sobre todo la voluntad de querer aprender. Para estas empresas el estudio queda en segundo plano, pero no menos importante.

“Sbiroli Hnos. S.R.L” la selección del personal se basa en la voluntad de querer aprender, la responsabilidad de cumplir la tarea que se le asigna, ser cordial y respetuosos con los compañeros de trabajo.

Las empresas investigadas concluyeron que deben crear un buen ambiente laboral, tanto entre empleador y empleado, como así también con sus clientes, donde no todo sea comercial, sino también seguir los principios y valores, aprender a convivir y

comunicarse. Al crear una armonía en el ambiente los empleados están a gusto de ir al lugar de trabajo, incrementando así la productividad y el crecimiento de la empresa.

“Construcciones del Lago S.R.L” su pilar fundamental se basa en el respeto. Los empleados compiten por un incentivo adicional que la empresa ofrece para la superación de sus empleados, sin perder de vista el pluralismo, la cooperación y la solidaridad, con el fin de la conformación de un equipo unido, persiguiendo un mismo objetivo.

Y como última variable las empresas investigadas coinciden que el buen uso de la tecnología es importante para poder continuar en el tiempo, la que aporta muchos beneficios para obtener mayores ingresos, impulsar el crecimiento y mejorar las operaciones, sin importar el tamaño de la empresa.

“Santa Rita GMD S.A.S” fueron los primeros en incorporar galpones automáticos en la provincia de Córdoba, donde todo es monitoreado desde un depósito y con ello se ahorra tiempo, costos y el producto final es de excelente calidad.

Las variables expuestas anteriormente fueron las responsables de que las empresas investigadas continúen de manera exitosa en el tiempo, cabe destacar que se nombró como ejemplo en cada variable una empresa para comprender con facilidad.

Las empresas familiares investigadas concluyeron que no llevan adelante algún tipo de organigrama o protocolo familiar. En el área de dirección donde se encuentran los familiares de cada empresa, optaron por un “modelo” más flexible el cual se basa en cubrir distintas áreas, responsabilidades y tareas pendientes realizadas por los distintos integrantes de la familia para promover la unidad y armonía de sus miembros. Es relevante esta ventaja que tienen estas empresas, pero no por ello deben relajarse por el

solo hecho de pertenecer al grupo familiar y tener privilegios, esta distracción puede jugar en contra si no es controlado constantemente ya que no siguen un lineamiento.

Bañegil Palacios, Hernández Linares & Barriuso Iglesias (2012) afirman que el protocolo es un instrumento importante para prever conflictos y resolverlos rápidamente, evitando tensiones entre los miembros de la familia. Comparando con los resultados de la investigación ninguna de las empresas utiliza un protocolo familiar, esto se debe a que la resolución de conflictos es rápida gracias a que los miembros de la familia que trabajan en ella es mínima y a la estrecha relación que existe entre los integrantes, pero con el suficiente compromiso de cada uno y actuando con responsabilidad. A este criterio lo vienen implementando hace años y por el momento con éxito, habría que ver cuando se sumen más miembros de la familia si es que esto sucede.

Las ideas de las generaciones que están hoy al frente de cada empresa es de querer sumar a más familiares a la misma, por ejemplo, los hijos. No obstante, quieren que ellos se sientan con la libertad de elegir ser parte o no de la empresa, permitiéndoles así tomar la decisión que deseen sin ser presionado para que luego no existan conflictos.

Monsó (2005) describe que la incorporación de familiares a las empresas tiene y deben de ser de libre elección por parte del aspirante y no ser forzado de manera compulsiva, ni discriminar a los que están en otras actividades o deciden trabajar en otra empresa.

Por lo que se puede observar no utilizaron un mecanismo estricto, se guiaron en base a la unión familiar y se vieron favorecidos sobre la ventaja de ser tan flexibles a la hora de cumplir diferentes roles, sin un documento preestablecido, pero si respondiendo con los principios y valores para el cumplimiento de sus tareas.

Las empresas familiares investigadas tampoco llevan adelante una planificación de sucesión, momento crítico para la continuidad de las mismas. No están interesados en enseñarle a sus descendientes (por el momento), son conscientes del problema que puede surgir sino se considera esta planificación con tiempo, igualmente esperan a último momento si existiera la posibilidad de comenzar a poner en práctica a sus sucesores, abriendo el debate entre los miembros de la familia. Los criterios que utilizarían las empresas a la hora de elegir sus sucesores, primero debe conocer bien la empresa, comenzar observando cómo es su funcionamiento e ir aportando de a poco, mucha práctica y constancia, independientemente si es profesional o no, lo que se busca es a una persona con principios y valores para crear un adecuado equipo de trabajo para mantener y/o acrecentar la rentabilidad y beneficios.

Ingaramo (2016) afirma que la sucesión depende de la voluntad de los miembros de la empresa familiar, de organizar, planificar y prever la transición de una generación a otra, asumiendo responsabilidad en este sentido, el cual no solo recae en el fundador, sino que es responsabilidad de todos los miembros de la organización y sus herederos.

Aronoff, McClure & Ward (2003) afirman que la sucesión familiar se practica a medida que la empresa va creciendo e ir enseñando a sus sucesores para poder asegurar la continuidad del negocio por generaciones, las empresas investigadas tienen bien en claro los criterios para capacitar al sucesor cuando llegue la hora, sin embargo, no cuentan (por el momento) con la necesidad de planificar dicha sucesión.

De la exhaustiva investigación realizada de las empresas familiares, destaco como fortaleza el gran interés, dedicación y preocupación que tienen estas sobre el capital humano, es decir, sobre la calidad y el grado de destreza, experiencia o formación que

poseen las personas, por lo tanto, las empresas hacen énfasis en la personalidad para la selección de futuros integrantes, tomando en cuenta cualidades como, la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la honestidad, la empatía, la disciplina, la actitud, la adaptabilidad, la paciencia, entre otras. Para las empresas familiares es importante esta inversión en el capital humano porque estas personas son las que van a integrar, mover y dar valor a la empresa, además gracias a ellas va a ser posible cumplir los objetivos establecidos.

Gómez Betancourt, Ramírez & Cuervo (2012) afirman que las empresas familiares toman como punto de partida los valores y principios del individuo, para crear un propósito y una estructura coherente que les permitirá alcanzar los resultados en todos sus ámbitos de acción. Este modelo de empresas familiares refleja un gran impacto en cualquier sociedad y motiva a sus miembros a trabajar con unión y compromiso.

Siguiendo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) las distintas empresas familiares entrevistadas coincidieron con las siguientes fortalezas, su elevada calidad en productos/servicios, brindar un agradable lugar de trabajo para un mejor funcionamiento y productividad, énfasis en la calidad de sus recursos humanos, técnicos y administrativos para estar comprometido con los valores que tiene la empresa, existencia de una buena reputación tanto con sus proveedores como con sus clientes y tener alto nivel de competitividad que los motiva a querer ser mejor día a día.

Así como existen sus fortalezas, también cuentan con ciertas debilidades que deben afrontar, algunas de ellas son, no tener la rentabilidad suficiente para realizar inversiones a corto plazo y se perjudican en la ubicación que se encuentra la empresa.

Siguiendo con las oportunidades que estas empresas poseen es la necesidad del producto que estas ofrecen al público, de manera tal que son necesarias para el consumo, excepto una empresa, que se dedica a la venta de materiales de construcción, pero a su vez es importante para realizar cualquier construcción creando y desarrollando espacios artificiales tales como residencia, educación, salud, entretenimientos, ocio, entre otros.

Y por último amenazas que están presentes todos los días, el aumento constante de los precios y la situación inestable del país son las que más preocupan a estas empresas familiares.

El análisis FODA permite obtener una fotografía de la situación actual de la empresa o de un sector, sin importar el giro o tamaño. Es importante que las empresas tengan claridad de esta herramienta que colabora a la detección y sistematización precisa de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del mercado en la que realizan su gestión comercial (Trejo, Trejo & Zúñiga, 2016).

Para relizar esta investigación se presentaron ciertas limitaciones, a causa de la pandemia que estamos afrontando a nivel mundial, limitó las entrevistas a los distintos empresarios. La mayoría de las empresas permanecían cerradas, obstaculizando así el contacto para entrevistarlas, y ésto hacia una gran dificultad para el trabajo a cumplimentar.

El objetivo que se persiguió fué conseguir distintas variables de empresas y con ese logro poder nutrir mas la investigación, distintas opiniones, y obtener una gama variada en todo sentido.

Este inconveniente tan lamentable, limitó las entrevistas personales, dado que solo cuatro empresas han sido entrevistadas, de todos modos, se pudo recolectar información y cumplir con los objetivos planteados.

Este trabajo de investigación se realizó en base al objetivo general con el fin de evidenciar las metodologías que utilizaron las empresas familiares investigadas para perdurar en el tiempo, a pesar de que estas no cumplen con una planificación de sucesión, protocolo o un enfoque estricto de profesionalización, entre otras, que conceptualizan distintos investigadores como posibles variables para que una empresa logre tener continuidad en el tiempo. Las empresas familiares de Cruz del Eje no se basaron específicamente en lo anterior mencionado, sino que se focalizaron en el capital humano, invirtiendo en este tiempo y dedicación, logrando así tener una larga trayectoria de éxito de generación en generación.

Las entrevistas estructuradas sirvieron como apoyo para evidenciar el cumplimiento del objetivo general planteado en este trabajo de investigación y grabar audio sobre la charla, fueron los instrumentos que permitieron que la investigación sea con éxito.

Conclusión

El estudio de empresas familiares permite conocer el ciclo de vida típico, sus fortalezas y debilidades, a partir de ellas ayudar a entender, explicar y conocer más las realidades de las mismas.

Este trabajo de investigación profundiza en las fortalezas de las empresas familiares y como estas perduran en el tiempo, dando a conocer las variables que estas utilizaron, sus metodologías, su funcionamiento, sus conflictos, el control y la dirección

de las mismas, las cuales fueron responsables para perdurar en el tiempo. A través de esta investigación que evidencia las realidades de las empresas familiares de Cruz del Eje se da a conocer una base de criterios que pueden utilizar y favorecer a empresas familiares actuales, futuras o investigadores referidos al tema.

Lograr profundizar y tener un mayor conocimiento sobre la empresa familiar implica que las futuras investigaciones sigan una metodología establecida en la que se detalle el método y se haga mayor hincapié en el capital humano.

Referencias

- Bañegil Palacios, T., Hernández Linares, R., & Barriuso Iglesias, C. (2012). El Protocolo Familiar y Sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura.
- Aira, M. R. (2016). La sucesion exitosa de las empresas familiares. Obtenido de Diagnostico estrategico para la toma de decisiones: <http://www.psicopedagogia.com/empresas-familiares>
- Barrero, J. M. (Noviembre de 2018). *El cronista*. Obtenido de Empresas familiares: el avance de la nueva generación : <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Cardona , H., & Balvín , D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales* .
- Echezárraga, J. M., & Martinez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Granica SA.
- Gimeno, A. (Julio de 2015). *Grandes Pymes* . Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/08/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-2/#!prettyphoto/0/>
- Gómez Betancourt, G., Ramírez , J., & Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales .
- Ingaramo, G. M. (2016). Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas UNNE. *CUM LAUDE*.

- L., M. (2005). Empresas familiares y sucesión. Una bomba de tiempo!!! En cuenta regresiva!!! Un enfoque psico-económico.
- Martín, T. M. (Diciembre de 2016). *Gestiopolis* . Obtenido de Las buenas prácticas laborales y su influencia en el Clima Organizacional en el Perú.: <https://www.gestiopolis.com/las-buenas-practicas-laborales-influencia-clima-organizacional-peru/>
- Parra , P., Botero , S., & Monsalve , J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis.
- Peralta, R. (Junio de 2002). *Gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Rivera, G., & Israel , S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Modelo de gestion para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad.
- Soto, P., Ochoa Jiménez , & Jacobo Hernández . (2019). Liderazgo en el proceso de sucesion: El caso de una empresa familiar Mexicana. 3.
- Tagiuri, R., & Davis , J. (1992). On the goals of successful family companies . *Family Business Review* .
- Trejo , N., Trejo , E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*.
- Vega Lopez , A., & Flores Ortiz , V. (Mayo de 2008). *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión* . Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>

Vistage. (Marzo de 2019). Obtenido de Ventajas e inconvenientes de una empresa familiar: <https://spain.vistage.com/ventajas-y-desventajas-del-negocio-familiar/>

Anexos

Anexo1: Modelo de entrevista.

Los comienzos de la empresa familiar

¿En qué año se fundó la empresa?

¿Quién fue su fundador?

¿Siempre fue la misma razón social? Detallar

A lo largo del tiempo ¿Cuántas generaciones han transcurrido?

Conformación de la empresa familiar

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

¿Cuántas de ellos son familiares?

Cuando se selecciona el personal ¿Qué criterios tienen originados para incorporarlos en la empresa en los distintos sectores?

¿Existen socios en la empresa familiar? ¿Cuentan dentro de los socios algún familiar?

En el ámbito familiar, ¿están obligados a trabajar dentro de la empresa familiar?

Conflictos familiares

Ante un desacuerdo familiar ¿Cómo se soluciona?

¿Las decisiones de la empresa la toma uno solo, o en conjunto?

¿Cómo afrontan los compromisos de trabajo, los integrantes de la familia?

Estrategia para perdurar en el tiempo

¿Se lleva adelante en la empresa un protocolo familiar o un organigrama?

¿Cuál es la visión que se persigue para poder perdurar en el tiempo?

¿Brindan un ambiente laboral que posibilite vivenciar el respeto por los demás, el pluralismo, la cooperación y solidaridad?

¿Promueven la comprensión de la importancia de la capacitación para la resolución de problemas?

¿Favorecen el desarrollo de habilidades para la búsqueda, selección, organización y utilización efectiva de la información?

¿Promueven la formación de actitudes pendientes a la preservación del ambiente y al cuidado de la salud individual y social?

¿Qué importancia tiene la innovación para ser competente en el mercado?

¿Cuál es el proceso para capacitar al futuro sucesor, para el seguimiento de la empresa?

Ante una crisis ajena a la empresa ¿Qué criterios debe perseguir para sobrellevarla?

¿Cómo solucionan un fracaso familiar provocado dentro de la empresa?

Anexo2: Modelo de análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS	Si	No se	No
Tenemos calidad del producto final			
Tenemos servicios de elevado nivel			
Tenemos agradable lugar de trabajo			
Tenemos recursos humanos motivados			
Tenemos procesos técnicos y administrativos de calidad			
Tenemos una estrategia definida			
Tenemos buenas reputaciones con los proveedores			
Tenemos buenas reputaciones con los clientes			
Tenemos un alto nivel de competitividad			
Tenemos costos más bajos que la competencia			
Tenemos mejor calidad que la competencia			

DEBILIDADES	Si	No se	No
Hay salarios inferiores a la media			
Hay poca formación del personal			
Mala ubicación del negocio o empresa			
Bajo nivel de venta			
Falta de planeación			
Tenemos una débil imagen en el mercado			
No tenemos rentabilidad suficiente			
No tenemos un buen ambiente laboral			
El personal no está motivado			
No tenemos una clara dirección estratégica			

OPORTUNIDADES	Si	No se	No
Crecimiento fuerte de la industria			
Alta demanda de productos relacionados			
Necesidad del producto			
Nuestra competencia está débil			
El mercado está creciendo			
Podemos desarrollar y adquirir nuevas tecnologías			

AMENAZAS	Si	No se	No
Aumento de los precios			
Fuerte competencia			
Bajo potencial de crecimiento de nuestra empresa			
Aumento de precios de la materia prima			
Leyes o impuestos que afectan el producto o servicio			
La situación política del país es inestable			

Anexo3: Documento de consentimiento informado.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de 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_____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

_____ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo4: Entrevista Carlos de Puerta S.R.L.

Los comienzos de la empresa familiar

¿En qué año se fundó la empresa?

Carlos de Puerta SRL Comenzó en el año 2003

¿Quién fue su fundador?

Carlos de Puerta

¿Siempre fue la misma razón social? Detallar

Siempre fue la misma razón social

A lo largo del tiempo ¿Cuántas generaciones han transcurrido?

Está incursionando la 2da generación hace dos años y medio, por los hijos de Carlos de Puerta, dos hombres y una mujer.

Conformación de la empresa familiar

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

36 empleados

¿Cuántas de ellos son familiares?

Trabajan las 5 personas de la familia, el matrimonio y sus tres hijos

Cuando se selecciona el personal ¿Qué criterios tienen originados para incorporarlos en la empresa en los distintos sectores?

Toda referencia es aceptable. Siempre valoramos las ganas, las intenciones, que tengan el secundario completo, hoy en día hay mucha facilidad para poder tener un secundario completo. Pero se valora mucho las ganas.

¿Existen socios en la empresa familiar? ¿Cuentan dentro de los socios algún familiar?

Cuentan con dos socios, en este caso es el matrimonio. Carlos de Puerta y Mirtha su mujer.

En el ámbito familiar, ¿están obligados a trabajar dentro de la empresa familiar?

En esta empresa lo que prima es la libertad, que cada uno puede trabajar en lo que quiera, de la segunda generación cada uno tiene su profesión y de igual modo todos decidieron trabajar en la empresa.

Conflictos familiares

Ante un desacuerdo familiar ¿Cómo se soluciona?

Una empresa por más familiar que sea, hay que tener en cuenta que hay una sola cabeza. Hay que canalizar las decisiones y debatir en privado con las personas que más están abocadas a las distintas áreas y así poder llegar a una solución.

¿Las decisiones de la empresa la toma uno solo, o en conjunto?

Las decisiones se toman en conjunto incluso hasta con los empleados.

¿Cómo afrontan los compromisos de trabajo, los integrantes de la familia?

Cada uno conoce la familia, conocer la diversidad que tiene la familia. Que los familiares trabajen en lo que más saben y acá no se juzga por quien trabaja más o que tareas le toca. Siempre con responsabilidad y compromiso.

Estrategia para perdurar en el tiempo

¿Se lleva adelante en la empresa un protocolo familiar o un organigrama?

Es una estructura bastante chica, no nos manejamos con decisiones verticales.

¿Cuál es la visión que se persigue para poder perdurar en el tiempo?

La política que llevamos adelante es tratar a la gente, tanto clientes como empleados, como a nosotros nos gustaría que nos traten y más en nuestro rubro que es el comercial, con esto queremos llegar lo más lejos posible.

Mantener los valores de la empresa, respetar el pensamiento de la población (Cruz del Eje) y se trata de responder de la mejor manera, con seriedad con servicio y en la parte interna de la empresa siendo prolijo en la administración y siempre poniendo límites en los riesgos.

¿Brindan un ambiente laboral que posibilite vivenciar el respeto por los demás, el pluralismo, la cooperación y solidaridad?

Nosotros somos Cruzdelejeños y sabemos cómo piensa un cruzdelejeño, que le gusta, como se siente bien, y esa ventaja tenemos las empresas familiares por sobre una empresa más grande. Nuestros pasillos son anchos para que la gente pueda charlar, brindarle un buen servicio, darle solución y crear un buen ambiente.

¿Promueven la comprensión de la importancia de la capacitación para la resolución de problemas?

Fundamental es la capacitación. Una organización se puede estancar si no existe una capacitación.

¿Favorecen el desarrollo de habilidades para la búsqueda, selección, organización y utilización efectiva de la información?

Si, la información es muy importante para evitar desaciertos.

¿Promueven la formación de actitudes pendientes a la preservación del ambiente y al cuidado de la salud individual y social?

Si, el cuidado de nuestros empleados y clientes es fundamental, siempre tratando que todo marche bien.

¿Qué importancia tiene la innovación para ser competente en el mercado?

Nosotros tenemos productos que se encuentran en todos lados, pero hay que reinventarse día a día y captar esa diferencia para ser competentes, ya sea con tecnología, servicios, exhibición, etc.

¿Cuál es el proceso para capacitar al futuro sucesor, para el seguimiento de la empresa?

Cuando empecé a trabajar, traté de acoplarme y ver cómo trabaja la primera generación, en cada sector, siempre fui preguntando y tratando de aprender de la experiencia del resto y una vez que ya tuve un dominio parcial, porque nunca es total, ya empecé a tomar más las riendas y Carlos siempre nos dio libertad a la nueva generación de manejarnos distinto a como era antes, pero siempre que no cree que estamos en lo acertado, nos corrige.

Ante una crisis ajena a la empresa ¿Qué criterios debe perseguir para sobrellevarla?

Hay que ser prolijos con el trabajo. Tomar medidas más conservadoras. Hacerse fuerte en lo que uno más conoce, por ejemplo, nosotros en lo comercial para capitalizarse.

¿Cómo solucionan un fracaso familiar provocado dentro de la empresa?

Existen errores y desaciertos como todos, entonces tratamos de solucionarlo en círculo íntimo, en este caso como empresa familiar.

Anexo5: Análisis F.O.D.A Carlos de Puerta S.R.L.

FORTALEZAS	Si	No se	No
Tenemos calidad del producto final		X	
Tenemos servicios de elevado nivel	X		
Tenemos agradable lugar de trabajo	X		
Tenemos recursos humanos motivados	X		
Tenemos procesos técnicos y administrativos de calidad	X		
Tenemos una estrategia definida	X		
Tenemos buenas reputaciones con los proveedores	X		
Tenemos buenas reputaciones con los clientes	X		
Tenemos un alto nivel de competitividad	X		
Tenemos costos más bajos que la competencia		X	
Tenemos mejor calidad que la competencia		X	

DEBILIDADES	Si	No se	No
Hay salarios inferiores a la media			X
Hay poca formación del personal		X	
Mala ubicación del negocio o empresa		X	
Bajo nivel de venta			X
Falta de planeación			X
Tenemos una débil imagen en el mercado			X
No tenemos rentabilidad suficiente		X	
No tenemos un buen ambiente laboral	X		
El personal no está motivado	X		
No tenemos una clara dirección estratégica	X		

OPORTUNIDADES	Si	No se	No
Crecimiento fuerte de la industria		X	
Alta demanda de productos relacionados		X	
Necesidad del producto	X		
Nuestra competencia está débil		X	
El mercado está creciendo	X		
Podemos desarrollar y adquirir nuevas tecnologías	X		

AMENAZAS	Si	No se	No
Aumento de los precios	X		
Fuerte competencia	X		
Bajo potencial de crecimiento de nuestra empresa			X
Aumento de precios de la materia prima	X		
Leyes o impuestos que afectan el producto o servicio	X		
La situación política del país es inestable	X		

Anexo6: Documento de consentimiento informado, Carlos de Puerta S.R.L.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Alan Luna, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es un trabajo de investigación. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Alan Luna. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es un trabajo de investigación sobre Empresas familiares

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Siglo 21.

Nicolás De Puerta  22/04/2020

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo7: Entrevista Sbiroli Hermanos S.R.L.

Los comienzos de la empresa familiar

¿En qué año se fundó la empresa?

Se fundó en el año 1938 en Argentina.

¿Quién fue su fundador?

Luis Sbiroli

¿Siempre fue la misma razón social? Detallar

Siempre fue la misma razón social

A lo largo del tiempo ¿Cuántas generaciones han transcurrido?

3ra Generación a nivel nacional, que está a cargo de dos de sus nietos, Adrian Sbiroli (genrete activo) y Luis Sbiroli.

Conformación de la empresa familiar

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

8 empleados, en temporada alta se contrata más personal

¿Cuántas de ellos son familiares?

Por el momento no trabaja ningún familiar.

Cuando se selecciona el personal ¿Qué criterios tienen originados para incorporarlos en la empresa en los distintos sectores?

Primer punto, la voluntad de querer aprender, es fundamental. Segundo punto, la responsabilidad que tengan cuando se le den una tarea y el tercer punto ser cordial y respetuoso con sus compañeros de trabajo. Ser productivo

¿Existen socios en la empresa familiar? ¿Cuentan dentro de los socios algún familiar?

Existen 5 socios, de los cuales 1 solo socio es gerente activo (Alberto) y después hay 2 socios gerentes inactivos y otros 2 socios pasivos.

En el ámbito familiar, ¿están obligados a trabajar dentro de la empresa familiar?

Nunca se hace gustar la empresa, si vas a estar en la fábrica, tienes que estar porque te gusta, en lo personal a mí me gustaría que mis hijos continúen en la fábrica, pero ellos tienen la libertad de elegir lo que más le guste y si llegan a trabajar deben cumplir el papel que le toco, jamás permitiría que por ser hijo del dueño o lo que sea, se crea más que los demás.

Conflictos familiares

Ante un descuerdo familiar ¿Cómo se soluciona?

Se hace una reunión con todos los socios y se trata de llegar a un acuerdo lógico, con ayuda de nuestros encargados en la fábrica que están en constante relación.

¿Las decisiones de la empresa la toma uno solo, o en conjunto?

Las decisiones de la empresa se toman en conjunto, pero existen variedades de conflictos hasta llegar a un acuerdo y esto me tiene sumamente preocupado.

¿Cómo afrontan los compromisos de trabajo, los integrantes de la familia?

Todos son responsables, sean o no integrantes de la familia y por ser familiar no va a tener privilegios, todos por igual.

Estrategia para perdurar en el tiempo

¿se lleva adelante en la empresa un protocolo familiar o un organigrama?

Hoy en día no se lleva ningún organigrama, yo soy el socio gerente activo y manejo todas las áreas con un empleado que tengo como encargado de la fábrica. Somos los dos que llevamos adelante las tareas fundamentales.

¿Cuál es la visión que se persigue para poder perdurar en el tiempo?

¿Brindan un ambiente laboral que posibilite vivenciar el respeto por los demás, el pluralismo, la cooperación y solidaridad?

Permanentemente lo que se hace, así la empresa funciona perfecta. Se busca un buen ambiente laboral.

¿Promueven la comprensión de la importancia de la capacitación para la resolución de problemas?

La capacitación es importante para todo, en la fábrica hay capacitación de todo, hasta para prevenir un incendio los pasos que se deben seguir.

¿Favorecen el desarrollo de habilidades para la búsqueda, selección, organización y utilización efectiva de la información?

Permanentemente evolucionando en la parte tecnológica, sobre todo para lograr mayor producción con menor esfuerzo.

¿Promueven la formación de actitudes pendientes a la preservación del ambiente y al cuidado de la salud individual y social?

Eso se aprende con el ejemplo, se lleva adelante un protocolo de higiene y se hacen responsable de que todo esté limpio permanentemente.

¿Qué importancia tiene la innovación para ser competente en el mercado?

Hoy en día se compite mucho con el precio, pero nuestra empresa compite con la calidad. Nosotros debemos innovarnos e inventarnos día a día para tener la mejor calidad en el mercado.

¿Cuál es el proceso para capacitar al futuro sucesor, para el seguimiento de la empresa?

Por el momento, capacito a los empleados para que puedan llevar adelante la producción, donde tengo un brazo derecho que es uno de mis empleados con el cual tomo decisiones, que me controle todo de la producción así tengo más libertad para trabajar en las diferentes áreas que

me tocan. La empresa sigue funcionando si algún día no estoy, porque tengo a alguien que sabe lo que tiene que hacer y controlar.

Ante una crisis ajena a la empresa ¿Qué criterios debe perseguir para sobrellevarla?

¿Cómo solucionan un fracaso familiar provocado dentro de la empresa?

Anexo8: Análisis F.O.D.A Sbiroli Hermanos S.R.L.

FORTALEZAS	Si	No se	No
Tenemos calidad del producto final	X		
Tenemos servicios de elevado nivel		X	
Tenemos agradable lugar de trabajo	X		
Tenemos recursos humanos motivados	X		
Tenemos procesos técnicos y administrativos de calidad	X		
Tenemos una estrategia definida	X		
Tenemos buenas reputaciones con los proveedores	X		
Tenemos buenas reputaciones con los clientes	X		
Tenemos un alto nivel de competitividad	X		
Tenemos costos más bajos que la competencia			X
Tenemos mejor calidad que la competencia		X	

DEBILIDADES	Si	No se	No
Hay salarios inferiores a la media			X
Hay poca formación del personal		X	
Mala ubicación del negocio o empresa		X	
Bajo nivel de venta		X	
Falta de planeación		X	
Tenemos una débil imagen en el mercado			X
No tenemos rentabilidad suficiente			X
No tenemos un buen ambiente laboral	X		
El personal no está motivado	X		
No tenemos una clara dirección estratégica	X		

OPORTUNIDADES	Si	No se	No
Crecimiento fuerte de la industria		X	
Alta demanda de productos relacionados	X		
Necesidad del producto	X		
Nuestra competencia está débil			X
El mercado está creciendo		X	
Podemos desarrollar y adquirir nuevas tecnologías	X		

AMENAZAS	Si	No se	No
Aumento de los precios	X		
Fuerte competencia	X		
Bajo potencial de crecimiento de nuestra empresa		X	
Aumento de precios de la materia prima	X		
Leyes o impuestos que afectan el producto o servicio	X		
La situación política del país es inestable	X		

Anexo9: Documento de consentimiento informado, Sbiroli Hermanos S.R.L.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Alan Luna, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es un trabajo de investigación. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Alan Luna. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es un trabajo de investigación sobre Empresas Familiares

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Siglo 21

Sbiroli Darwin

[Firma]

16/05/2020

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo10: Entrevista Santa Rita GMD S.A.S.

Los comienzos de la empresa familiar

¿En qué año se fundó la empresa?

Se fundó aproximadamente en el año 1980

¿Quién fue su fundador?

Humberto Luis Tonelli

¿Siempre fue la misma razón social? Detallar

La razón social se cambió dos veces, actualmente se llama Santa Rita GMD SAS

A lo largo del tiempo ¿Cuántas generaciones han transcurrido?

Han transcurrido dos generaciones, actualmente está al mando la segunda generación.

Conformación de la empresa familiar

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

En la empresa trabajan 9 empleados

¿Cuántas de ellos son familiares?

Trabajan dos de los tres hermanos, que a la vez los tres son socios de la empresa.

Cuando se selecciona el personal ¿Qué criterios tienen originados para incorporarlos en la empresa en los distintos sectores?

Las capacidades de cada uno, que experiencia tienen y referencias, la edad y el secundario no es necesario, depende de la tarea que esté buscando para determinado puesto.

¿Existen socios en la empresa familiar? ¿Cuentan dentro de los socios algún familiar?

Actualmente está conformado por tres socios, los tres hermanos donde dos son trabajadores activos.

En el ámbito familiar, ¿están obligados a trabajar dentro de la empresa familiar?

Personalmente nosotros elegimos continuar con esta empresa familiar (los dos socios activos) y siempre tuvimos la libertad de elegir y hacer lo que nos guste.

Conflictos familiares

Ante un desacuerdo familiar ¿Cómo se soluciona?

No existe desacuerdos en este caso, porque somos solamente dos los que tomamos decisiones y estamos en constante comunicación para que todo salga bien.

¿Las decisiones de la empresa la toma uno solo, o en conjunto?

Las decisiones se toman en conjunto

¿Cómo afrontan los compromisos de trabajo, los integrantes de la familia?

Generalmente tenemos tareas asignadas cada uno de los dos, pero no es necesariamente que se cierren las pautas del trabajo. Es más flexible pero siempre con el mismo compromiso por parte de los dos.

Estrategia para perdurar en el tiempo

¿se lleva adelante en la empresa un protocolo familiar o un organigrama?

No se lleva adelante ningún protocolo, las decisiones y las áreas más importantes las manejamos entre nosotros con mi hermano.

¿Cuál es la visión que se persigue para poder perdurar en el tiempo?

Nosotros dependemos mucho de la economía y de la política como todo, pero nosotros trabajamos con mucha materia prima que esta dolarizada. El precio del huevo se rige de la oferta y la demanda, es un bien inelástico, por más que se baje el precio si la gente no lo consume, no lo consume.

¿Brindan un ambiente laboral que posibilite vivenciar el respeto por los demás, el pluralismo, la cooperación y solidaridad?

Con los empleados existe un excelente ambiente laboral, ellos saben que, si nos va bien en la empresa, a ellos también y cuidan muy bien de su trabajo, porque con un solo error en la producción es mucho dinero que se pierde, así que se trata de brindar un buen ambiente así las cosas salen bien.

¿Promueven la comprensión de la importancia de la capacitación para la resolución de problemas?

Si tenemos capacitaciones cuando se presentaron distintas situaciones para acudir a profesionales.

¿Favorecen el desarrollo de habilidades para la búsqueda, selección, organización y utilización efectiva de la información?

Sin duda, nosotros pertenecemos a una cámara de Córdoba y siempre tenemos reuniones donde nos informan, capacitan para mejorar nuestra producción.

¿Promueven la formación de actitudes pendientes a la preservación del ambiente y al cuidado de la salud individual y social?

Si tienen todo lo necesario para trabajar con todas las precauciones y cuidados de mis empleados.

¿Qué importancia tiene la innovación para ser competente en el mercado?

Nosotros fuimos los primeros en la provincia de Córdoba en incorporar galpones automáticos, se maneja todo desde el depósito, donde se ahorra mucho tiempo, costos y sale el producto de otra manera, es fundamental la tecnología.

¿Cuál es el proceso para capacitar al futuro sucesor, para el seguimiento de la empresa?

Yo me crié con esto, todo lo aprendí trabajando para poder enseñar y el fundador me enseñó también. Por el momento yo no tengo la decisión de enseñar algún sucesor, llegado su momento se verá, pero por ejemplo mis hijos tienen la libertad de elegir lo que quieran.

Ante una crisis ajena a la empresa ¿Qué criterios debe perseguir para sobrellevarla?

Depende el partido político, por ejemplo, en un cierto mandato que estábamos en crisis decidimos no invertir en más maquinarias y tratar de manejarnos con lo que teníamos.

¿Cómo solucionan un fracaso familiar provocado dentro de la empresa?

Las decisiones la tomamos en conjunto, por lo tanto, si nos equivocamos, nos equivocamos los dos y vemos cómo salir adelante.

Anexo11: Análisis F.O.D.A Santa Rita GMD S.A.S.

FORTALEZAS	Si	No se	No
Tenemos calidad del producto final	X		
Tenemos servicios de elevado nivel	X		
Tenemos agradable lugar de trabajo	X		
Tenemos recursos humanos motivados	X		
Tenemos procesos técnicos y administrativos de calidad	X		
Tenemos una estrategia definida	X		
Tenemos buenas reputaciones con los proveedores	X		
Tenemos buenas reputaciones con los clientes	X		
Tenemos un alto nivel de competitividad	X		
Tenemos costos más bajos que la competencia			X
Tenemos mejor calidad que la competencia	X		

DEBILIDADES	Si	No se	No
Hay salarios inferiores a la media			X
Hay poca formación del personal			X
Mala ubicación del negocio o empresa			X
Bajo nivel de venta			X
Falta de planeación			X
Tenemos una débil imagen en el mercado			X
No tenemos rentabilidad suficiente	X		
No tenemos un buen ambiente laboral	X		
El personal no está motivado	X		
No tenemos una clara dirección estratégica	X		

OPORTUNIDADES	Si	No se	No
Crecimiento fuerte de la industria			X
Alta demanda de productos relacionados	X		
Necesidad del producto	X		
Nuestra competencia está débil			X
El mercado está creciendo	X		
Podemos desarrollar y adquirir nuevas tecnologías			X

AMENAZAS	Si	No se	No
Aumento de los precios	X		
Fuerte competencia			X
Bajo potencial de crecimiento de nuestra empresa			X
Aumento de precios de la materia prima	X		
Leyes o impuestos que afectan el producto o servicio	X		
La situación política del país es inestable	X		

Anexo12: Documento de consentimiento informado, Santa Rita GMD S.A.S.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Alan Luna, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es un trabajo de investigación. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Alan Luna. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es un trabajo de investigación sobre Empresas familiares

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Siglo 21.

<u>GUSTAVO DIAZ</u>	<u>19/05/2020</u>
Nombre del Participante	Firma del Participante Fecha

Anexo13: Entrevista Construcciones del lago S.R.L.

Los comienzos de la empresa familiar

¿En qué año se fundó la empresa?

La empresa se fundó en el año 1976

¿Quién fue su fundador?

Alfredo Martínez

¿Siempre fue la misma razón social?

No, fue mutando por temas comerciales. Arranco como unipersonal y hoy se llama Construcciones del lago S.R.L

A lo largo del tiempo ¿Cuántas generaciones han transcurrido?

Está en transcurso la segunda generación.

Conformación de la empresa familiar

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

La cantidad de empleados son diez

¿Cuántas de ellos son familiares?

Tres, que somos hermanos.

Cuando se selecciona el personal ¿Qué criterios tienen originados para incorporarlos en la empresa en los distintos sectores?

Lo primordial, es que tengan ganas de crecer, que traten de superarse día a día aprendiendo.

¿Existen socios en la empresa familiar? ¿Cuentan dentro de los socios algún familiar?

Son cinco los socios en total, es la familia completa, el matrimonio con sus tres hijos, pero hoy en día son los tres hijos que están activos trabajando.

En el ámbito familiar, ¿están obligados a trabajar dentro de la empresa familiar?

Nadie estuvo obligado a trabajar en la empresa, todos estamos por elección.

Conflictos familiares

Ante un desacuerdo familiar ¿Cómo se soluciona?

Nos juntamos los cinco socios, y se discute hasta llegar a una solución.

¿Las decisiones de la empresa la toma uno solo, o en conjunto?

Si son cosas diarias, comunes, cada uno decide. Si es algo más grande las decisiones se toman en conjunto.

¿Cómo afrontan los compromisos de trabajo, los integrantes de la familia?

Normalmente todos tenemos esa flexibilidad para trabajar, pero siempre tratamos de comprometernos con la actividad que nos toca hacer y terminarla.

Estrategia para perdurar en el tiempo

¿se lleva adelante en la empresa un protocolo familiar o un organigrama?

No, no hay nada preestablecido, cada uno sabe lo que tiene que hacer.

¿Cuál es la visión que se persigue para poder perdurar en el tiempo?

Y en lo posible tratar de tener buena calidad, precio y mucha mercadería, por lo menos para este rubro, tratar siempre de buscarle la vuelta.

¿Brindan un ambiente laboral que posibilite vivenciar el respeto por los demás, el pluralismo, la cooperación y solidaridad?

Se trata de hacer crecer al empleado, que compita sanamente con incentivos para que sigan creciendo y crear un buen ambiente laboral, por encima de todo está el respeto.

¿Promueven la comprensión de la importancia de la capacitación para la resolución de problemas?

Se trata de capacitar a los empleados constantemente para un buen funcionamiento y resolución de problemas.

¿Favorecen el desarrollo de habilidades para la búsqueda, selección, organización y utilización efectiva de la información?

Existe un profesional que nos comunica toda la información recolectadas de distintas fábricas para comparar y comprar a los mejores precios.

¿Promueven la formación de actitudes pendientes a la preservación del ambiente y al cuidado de la salud individual y social?

Sí, todos tienen la vestimenta y cuidados necesarios para poder trabajar con el mejor cuidado.

¿Qué importancia tiene la innovación para ser competente en el mercado?

Nosotros manejamos sistemas para tener todo actualizado con el tema de los precios, stocks, etc.

¿Cuál es el proceso para capacitar al futuro sucesor, para el seguimiento de la empresa?

Todo lo que aprendí fue observando, siempre estuve dentro de la empresa y por curiosidad aprendí muchas cosas.

En mi caso para capacitar un sucesor, en este momento no tenemos pensado capacitar un sucesor, yo quiero que mis hijos tengan la libertad de elegir lo que quieran.

Ante una crisis ajena a la empresa ¿Qué criterios debe perseguir para sobrellevarla?

Tratar de recortar los gastos innecesarios y seguir recortando gastos, tratar de no dar un paso en falso.

¿Cómo solucionan un fracaso familiar provocado dentro de la empresa?

Se trata de aconsejar y no se remarca el error, siempre para adelante.

Anexo14: Análisis F.O.D.A Construcciones del lago S.R.L.

FORTALEZAS	Si	No se	No
Tenemos calidad del producto final	X		
Tenemos servicios de elevado nivel	X		
Tenemos agradable lugar de trabajo	X		
Tenemos recursos humanos motivados		X	
Tenemos procesos técnicos y administrativos de calidad		X	
Tenemos una estrategia definida	X		
Tenemos buenas reputaciones con los proveedores	X		
Tenemos buenas reputaciones con los clientes	X		
Tenemos un alto nivel de competitividad	X		
Tenemos costos más bajos que la competencia		X	
Tenemos mejor calidad que la competencia		X	

DEBILIDADES	Si	No se	No
Hay salarios inferiores a la media			X
Hay poca formación del personal			X
Mala ubicación del negocio o empresa		X	
Bajo nivel de venta		X	
Falta de planeación			X
Tenemos una débil imagen en el mercado		X	
No tenemos rentabilidad suficiente			X
No tenemos un buen ambiente laboral	X		
El personal no está motivado	X		
No tenemos una clara dirección estratégica	X		

OPORTUNIDADES	Si	No se	No
Crecimiento fuerte de la industria		X	
Alta demanda de productos relacionados		X	
Necesidad del producto	X		
Nuestra competencia está débil			X
El mercado está creciendo		X	
Podemos desarrollar y adquirir nuevas tecnologías	X		

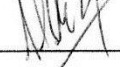
AMENAZAS	Si	No se	No
Aumento de los precios	X		
Fuerte competencia	X		
Bajo potencial de crecimiento de nuestra empresa		X	
Aumento de precios de la materia prima	X		
Leyes o impuestos que afectan el producto o servicio	X		
La situación política del país es inestable	X		

Anexo15: Documento de consentimiento informado, Construcciones del Lago S.R.L.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Alan Luna, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es un trabajo de investigación. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Alan Luna. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es un trabajo de investigación sobre Empresas Familiares

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Universidad Siglo 21.

SEBASTIAN MARTINEZ  19/05/2020

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha