

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares**

**“¿La falta de la profesionalización lleva a la muerte prematura de las empresas familiares?”**

“Does the lack of professionalization lead to the premature death of family businesses?”

Autor: Ortiz Sergio Victor Javier

Legajo: VCPB29420

DNI: 35.506.654

Director de TFG: Torres Alfredo González

Argentina, julio, 2020

## Resumen

El trabajo de investigación estuvo orientado a determinar el nivel de profesionalización en las empresas familiares en la provincia de San Juan. Para lograr esto se utilizaron entrevistas por medio de cuestionarios a integrantes de relevante importancia de las organizaciones objeto de muestra, con ellas se determina las dimensiones de las organizaciones y también su complejidad para evaluar elementos que nos permitan ver el nivel de profesionalización si existiese en las empresas, y luego obtener conclusiones para cumplimentar con el objetivo de esta investigación. Gracias a este trabajo se pudo observar la implicancia de un nivel de profesionalización empresarial y siendo determinante para el éxito en el curso habitual de las empresas, además, se pudo concluir que existe una relación estrecha entre el nivel de profesionalismo existente en cada empresa tomada en muestra, con su posición en el sector regional de San Juan, y se pudo ver una influencia en el comportamiento de la evolución de cada una de ellas desde el inicio de sus actividades. También se da a la luz las percepciones que tiene cada empresa con respecto a su nivel de profesionalización, si son conscientes de que pueden estar desaprovechando herramientas o elementos esenciales para sacarle un mayor provecho a la correcta gestión del negocio. Por último, se toma en cuenta la evolución que han tenido dichas empresas para poder analizar si se encuentran en una etapa evolutiva progresiva o de estancamiento, gracias a la información brindada por los entrevistados y el análisis realizado de estos datos.

*Palabras claves: Empresa familiar, profesionalización, San Juan.*

## **Abstract**

The research work was aimed at determining the level of professionalization in family businesses in the province of San Juan. To achieve this, interviews were used through questionnaires to relevant members of the organizations object of the sample, with them the dimensions of the organizations are determined and also their complexity to evaluate elements that allow us to see the level of professionalization if it existed in the companies, and then draw conclusions and complete the objective of this investigation. Thanks to this work, it was possible to observe the implication of a level of business professionalization and being decisive for success in the usual course of companies, in addition, it was concluded that there is a close relationship between the level of professionalism existing in each company taken in shows, with its position in the regional sector of San Juan, and it was possible to see an influence on the behavior of the evolution of each one from the beginning of its activities. The perceptions that each company has regarding its level of professionalization are also revealed, if they are aware that they may be missing out on essential tools or elements to get more out of the correct management of the business. Finally, the evolution that these companies have had is taken into account in order to analyze whether they are in a progressive or stagnant evolutionary stage, thanks to the information provided by the interviewees and the analysis carried out on these data.

*Keywords: Family Business, professionalization, San Juan.*

## Índice

Resumen.....	i
Abstract .....	ii
Introducción .....	1
Antecedentes relevantes. ....	1
Elementos teóricos esenciales. ....	2
Problema de investigación: Problema, fundamentación y relevancia.....	15
Objetivo general de este manuscrito .....	16
Objetivos específicos.....	16
Métodos .....	17
Diseño.....	17
Participantes.....	17
Instrumentos .....	18
Análisis de datos.....	18
Resultados .....	20
Tabla 2.1: Características de empresas participantes de la muestra.....	20
Tabla 2.2: Manejo de RR. HH. Por parte de las empresas entrevistadas.....	21
Tabla 2.3: Organización interna de las empresas. ....	22
Tabla 2.4: Existencia de herramientas de gestión.....	23
Tabla 2.5: Existencia de equipo de profesionales en el curso de su actividad. ....	24
Tabla 2.2: Existencia de protocolo familiar y evoluciones de las empresas cuestionadas. ....	25
Discusión .....	26
Limitaciones. ....	29
Fortalezas. ....	29
Conclusiones. ....	30
Recomendaciones para futuras líneas de investigación. ....	33
Referencias.....	iii
Anexo I: Documento de consentimiento informado .....	vi
Anexo II: Documento de consentimiento informado .....	viii
Anexo III: Cuestionario web Hagmann S.R.L. ....	x
Anexo IV: Cuestionario web Lomoteca KIKE .....	xiv

## **Introducción**

### *Antecedentes relevantes.*

De acuerdo a Arenas Cardona & Rico Balvin (2014), que realizaron un trabajo de campo en Valle de Aburrá para poder promover la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares, en el cual se pudo constatar que a medida que se realizaban entrevistas semiestructuradas a empresas formalizadas, es decir, aquellas que poseían protocolo familiar; las que estaban en el proceso de implementación, y aquellas que no tenían ningún conocimiento sobre el tema, se interesaron en la importancia y la necesidad de prestarle más atención al protocolo familiar, sus beneficios para implementarlo, y además reconocieron que era fundamental hacerle seguimiento mínimo cada 5 años. En general, las empresas familiares y los expertos coinciden en el hecho de que la importancia del protocolo se da en el momento de crisis, ya que no se conoce la herramienta para su debida elaboración. Además, se piensa que el protocolo familiar puede ayudar a dar mayor formalidad a la empresa familiar.

Concluyen mediante un análisis cualitativo que la falta de dirección empresarial es un obstáculo para las empresas familiares del Valle de Aburrá; si no tienen una planeación estratégica ni un plan de sucesión, difícilmente pensarán en implementar un protocolo familiar.

Otro trabajo de investigación que cabe mencionar, es el correspondiente a Touriño, María Eugenia (2017). En el cual desarrolla un diagnóstico profundo sobre las bases de profesionalización sobre una empresa familiar, Carlos A. Picone S.A.

Mediante una recolección de información y análisis de la empresa con relación a su entorno macro y micro económico, análisis de los subsistemas empresa, familia y propiedad, como así también la estructura organizacional y la visión estratégica, se elaboró una propuesta profesional, se concluyó que la empresa se encontraba en un momento único para comenzar con la profesionalización de la misma mediante la creación de un protocolo y los órganos de gobierno.

Otorgándole una gran importancia a la profesionalización de la misma, la existencia protocolo familiar y su adecuada planificación para permitirles realizar una sucesión generacional exitosa en los años siguientes.

*Elementos teóricos esenciales.*

La familia es un sistema social abierto, compuesto de unidades que son sus miembros, ligados entre sí por el tipo de relación, inserto en una sociedad que a su vez la influye y determina. La familia actual proviene del matrimonio o la decisión de realizar una unión por parte de dos personas, por decisión propia o por amor, a diferencia de épocas anteriores a la revolución industrial y desarrollo de grandes ciudades, donde el matrimonio era un acuerdo económico y/o político (Press, 2011).

Actualmente también, muchas familias se constituyen sin el acto legal del matrimonio, por el sólo hecho de decidir asumir los compromisos y cohabitar. Otras formas de familia son las monoparentales tanto de hombres como mujeres y otras de matrimonios homosexuales. Otras modalidades son las que se constituyen y deciden la modalidad de alquiler de vientres, adoptar, inseminación y fertilización in Vitro para tener hijos (Press, 2011).

Según sugiere Eduardo Press (2011) la familia posee el objetivo de la protección psicosocial de sus miembros, formarlos y prepararlos para actuar en su exterior, la integración y transmisión de la cultura.

El buen funcionamiento de una familia determina también la forma de enfrentar y manejar los conflictos. Todas las familias atraviesan problemas, cada una con sus herramientas y modalidad propia. El atravesarlos sin perjudicarse y vivenciarlos como posibilidad de aprendizaje y mejora es una característica de buen funcionamiento de las mismas (Press, 2011).

Favier Dubois (2011), afirma que existe una empresa familiar cuando los integrantes de una familia, dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, que constituye su medio de vida y tienen la intención de mantener tal situación a lo largo del tiempo. También expone que es aquella en la que un grupo de personas de una o más generaciones, unidas por un vínculo familiar, comparten parcial o totalmente la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa.

Ya que nos encontramos ante un concepto que ha existido siempre, la unión empresa y familia, es necesario mencionar distintas acepciones que se tienen al respecto

tales como la de Flores y Vega (2014) que expresan que la empresa familiar es aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos, y cuya actividad se desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa, o para Belausteguigoitia (2010) que define a empresa familiar como una organización controlada y operada por los miembros de la familia.

Como se puede ver, hay muchas definiciones posibles para una empresa familiar, aún así, casi todas ellas incluyen tres características básicas.

La primera de ellas es que la propiedad es controlada por una familia. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa o los miembros por no estar interesados a la apertura de nuevos socios o a un mercado accionario, la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.

Una segunda característica indica que los negocios de las empresas familiares son dirigidos por algunos, y no todos los miembros, de la familia. Principalmente los dueños o los hijos de los mismos. Sin embargo cuando el crecimiento es progresivo, estos miembros pasan a formar parte de un directorio donde ejercen labores de supervisión y gestión estratégica, dejando la gerencia a manos de un profesional externo al círculo familiar.

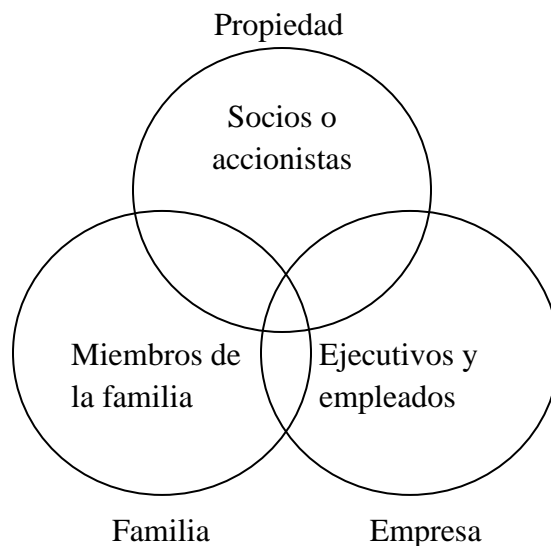
La tercer característica, que no suele mencionarse en la bibliografía sobre el tema y no deja de ser importante, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Echezárraga, 2010).

Una vez abordada esta primera aproximación al concepto de empresa familiar hay que indentificar cuáles son las características necesarias para identificar a una empresa como tal como menciona Ruiz (2008): La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía o; son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa o; son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Si bien, entre sus características más importantes, encontramos una triple conjunción que nos ayuda a describir el mundo de la empresa familiar, la cual podemos

contemplar mediante el diagrama de los tres círculos ideado por Tagiuri y Davis (1992). Estos tres círculos o subsistemas son: La empresa, la familia y la propiedad. Representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: Ejecutivos y empleados, miembros de la familia, y socios o accionistas, respectivamente (Echezárraga, 2010).

Figura 1.1: Modelo de los 3 círculos



Fuente: Adaptado de Modelo de 3 círculos de una empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1992).

Este esquema nos ayuda a comprender de una manera sencilla la problemática y dinámica de la empresa familiar.

En un primer momento Tagiuri y Davis (1982) desglosaron el sistema empresarial familiar en dos subsistemas, empresa y familia. Posteriormente, los siguientes modelos añadieron la tercera vertiente: propiedad.

Una empresa que no es familiar, posee solo dos de estos círculos, que son, propiedad y empresa, entre los cuales existe una sola intersección. En las empresas familiares, al agregar el tercer círculo, familia, las intersecciones ascienden a cuatro, adoptando la forma de organizaciones más complejas. Estas solapas que se forman entre los tres círculos suelen crear zonas de ventajas y oportunidades, motivadas por una



combinación especial de valores tales como, la energía, tradición, cultura, que no se suelen presentar en una empresa no familiar. Sin embargo, estos traslajos suelen ser zonas de conflictos y también debilidades, ya que la emocionalidad presente en la empresa familiar es capaz de afectar la armonía entre los subsistemas.

Por esto es importante que los tres círculos tengan un adecuado equilibrio, un nivel de interfase razonable.

Es prioritario controlar que la familia, los ejecutivos, los propietarios y todos los participantes de los tres grupos de interés en la empresa, tengan definidos los límites dentro de cada círculo. Claro está, que se trata de límites imaginarios, pero que todos los miembros deberían conocer y estar al tanto de ellos. Poder identificar estos límites resulta clave para que cada rol se vea definido dentro de la organización y para saber relacionarse de manera adecuada con los demás (Echezárraga, 2010).

Estas tres cuestiones, propiedad, familia y empresa, que vienen recogidas de Tagiuri y Davis (1992), resultan muy útiles para identificar conflictos interpersonales, las prioridades y los límites de la empresa familiar (Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg, 1997). Estos tres conceptos se pueden definir como:

- Empresa: Debe existir una empresa, independientemente de su forma jurídica. Del mismo modo la empresa debe tener la voluntad de la vida o de la vida activa del fundador y de los actuales titulares.
- Familia: El gobierno y control de la empresa debe de estar en manos de la familia.
- Propiedad: La propiedad debe estar en manos de un grupo familiar. En cuanto a la determinación del porcentaje mínimo que debe de estar en su dominio no existe ninguna norma civil ni mercantil que lo determine.

Otro aspecto único de las empresas familiares es la cultura familiar, ya que sus directivos, propietarios y empleados comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo (Leach, 1999). Por otro lado, hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar se ve afectada por la personalidad, los valores y las creencias de la

generación fundadora (Gallo, 2001).

Cuando se busca una clasificación unívoca de empresas familiares, se determina que no existe una única tipología, al igual que con la búsqueda de una definición de este tipo de empresas.

A pesar de ello se pueden encontrar diferentes tipos de clasificaciones basadas en distintos aspectos diferenciadores de este tipo de organizaciones (Vivas, 2006), las cual las podemos clasificar en la tipología según la generación reinante, es una clasificación usual de este tipo de empresas basándonos en el aspecto generacional, es decir, evaluando el grado de supervivencia que tiene una empresa familiar tras uno o varios cambios generacionales.

Es fundamental en este punto, dejar claro que se entiende por cada una de las diferentes generaciones mencionadas por González y Cortés (2007). La primera generación es aquella que se denomina fundador controlador y se caracteriza por decisiones que toma la persona que comenzó la empresa. La segunda generación, es llamada sociedad de hermanos y se caracteriza por tener una mezcla entre la primera y segunda generación, conservando de la primera el papel controlador centrado en una persona, generalmente el primogénito al que el fundador cede su poder y es considerado como líder de la empresa, pero en esta segunda, la propiedad recae sobre los recursos humanos. La tercera generación, también llamada como consorcio de primos, ya que se encuentran los descendientes de los hijos, es decir los nietos de los fundadores, suele ser de las etapas más complejas debido a la dificultad para coordinar los objetivos y las expectativas de cada uno de los miembros de la empresa. La cuarta generación, es una etapa donde se encuentran los descendientes de los nietos, o lo que es lo mismo, los bisnietos de los fundadores. Conocida esta última la más conflictiva y la que menos se da en el mercado laboral.

Diversos estudios comprobaron que las empresas familiares cuentan con una serie de ventajas y desventajas con respecto a las empresas no familiares. La tabla 1.2 expuesta a continuación presenta una lista no exhaustiva de estas fortalezas. La mayoría se explica por sí mismas excepto en el caso de los menores costos de agencia. Los costos de agencia en teoría económica, son aquellos asociados a dirigir las operaciones de la empresa por medio de personas que no son los dueños, por miembros ajenos a la familia.

Tabla 1.2: Fortalezas de las empresas familiares.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una visión a más largo plazo</li> <li>• Mayor unidad de objetivos entre los accionistas</li> <li>• Mayor velocidad de decisión</li> <li>• Una cultura empresarial más fuerte</li> <li>• Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos</li> <li>• Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas</li> <li>• Menores costos de agencia</li> <li>• Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores</li> <li>• Mayor responsabilidad social</li> </ul>
---

Fuente: (Echezárraga, 2010).

Obviamente, las empresas familiares suelen presentar también muchas desventajas o puntos débiles. De hecho, son más conocidas las empresas familiares por situaciones conflictivas entre sus integrantes, que por sus éxitos y logros. La tabla 1.3 a continuación muestra las principales desventajas y debilidades que se encuentran en ellas.

Tabla 1.3: Debilidades de las empresas familiares.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superposición de roles empresariales y familiares</li> <li>• Falta de planificación</li> <li>• Nepotismo</li> <li>• Exceso de desconfianza, control y secreto</li> <li>• Resistencia al cambio y a la profesionalización</li> <li>• Falta de una mentalidad orientada a resultados</li> <li>• Liderazgo demasiado largo</li> <li>• Coadmisión muy frecuente</li> <li>• Dificultad para atraer a gente talentosa</li> <li>• Estancamiento estratégico</li> <li>• Tasa de reinversión inadecuada</li> </ul>
--

Fuente: (Echezárraga, 2010).

Las empresas familiares conforman la esencia de la economía de mercado,

constituyen más de dos tercios de las empresas a nivel mundial. Son el 90% en EEUU, el 88% en Suiza, el 98% en Italia. Aportan más de la mitad del PBI y del empleo a nivel mundial. Son la fuente más importante de generación de empleo. Neubauer y Lank (1999).

En Latinoamérica, mayoritariamente no sólo las pequeñas y medianas empresas son familiares, sino también la gran mayoría de los grupos económicos son controlados por familias. En el caso de Argentina se pueden citar EF que no son Pymes y son Multinacionales: Grupo Techint, Arcor SA, IMPSA, Grupo Bagó, Molinos Río de la Plata SA, Grupo Los Grobo, Cresud SA, Roemmers SA, SA San Miguel, BGH, CLISA, Grupo Plastar, Biosidus SA.

La Empresa Familiar es la forma predominante de la organización empresarial, dado que surgen de la iniciativa de la naturaleza humana, agruparse para satisfacer necesidades que por sí mismo no se logran satisfacer. No se necesitan políticas públicas para estimular su surgimiento (Echezárraga 2010).

Sin embargo, son empresas que poseen alta volatilidad, es decir gran tasa de mortalidad (Dodero 2012). En EEUU el promedio de esperanza de vida es de 24 años, sólo el 30 % pasa a la segunda generación y el 15% a la tercera (Gibb Dyer, 1986). Son pocas las que llegan a cumplir más de 60 años: estudios en distintos países lo muestran, en EEUU Ward (1994), en Chile Echezárraga (2010), en Argentina Kaplun (1990) Niethardt (2012), en Brasil Bosco Lodi (2008).

Se plantea que la mayor problemática de la empresa familiar radica en la esperanza de vida, sólo el 13 % se mantenía en manos de la tercera generación de la familia. (Ward, 1994). Estudios similares demuestran porcentajes similares en Reino Unido (14%) y Canadá (10%) (Echezárraga, 2010). Según estudios españoles (Gallo A. M., 1989) el 25% pasan a segunda generación y sólo el 9 % a tercera generación.

En Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación. En Brasil el 30% suele pasar a la segunda generación y el 5% a la tercera y casi no hay empresas de quinta generación. En Chile sólo el 16% de las empresas familiares superan los 50 años de vida (Echezárraga, 2010). El 80% de las empresas argentinas son empresas familiares, pero sólo el 30% de estas logran superar los 3 años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación (Dodero, 2012).

Estudios en Argentina (Niethardt, 2012) indican que la antigüedad promedio de las

EF (en una muestra de 150 casos) es de 29 años. En casi el 60%, la segunda generación de la familia posee la propiedad o la administración de la EF. El 51% de la muestra tienen una antigüedad entre 20 y 50 años. Sólo el 35% de las empresas poseen normativas regulatorias de la relación entre familia y empresa, pero en el 78% de los casos no documentadas formalmente. Sólo el 22% de las EF ha incorporado directivos que no pertenezcan al grupo familiar. En el 84% de los casos la última sucesión se ha dado entre miembros de la familia. Y sólo en el 36% de los casos de la muestra tienen definido un plan de sucesión.

Otro estudio en Empresas Familiares Argentinas ocho de cada diez empresas no cuentan con una política establecida para la sucesión (Mucci, 2008).

Según un estudio de PWC sobre 100 empresas familiares argentinas se refleja que el 32% de las EF no planifican su sucesión. Dentro del 68 % que si planifica sucesión sólo el 22% evaluarían la posibilidad que el Gerente General no fuese de la familia (CEO, 2007).

Incluir la temática de sucesión en la planificación estratégica de la Empresas Familiares garantizaría el éxito y continuidad de la misma, no esperar a que efectivamente suceda sino tener la oportunidad de planificarla. (Ward, 1994; Lansberg, 1988; entre otros).

Antes de culminar este apartado es importante mencionar la profesionalización (análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares), ya que es un elemento que afecta al proceso de sucesión. En este sentido existen tres razones por las que las empresas profesionalizan su negocio (Gibb Dyer, 1986): Por la existencia dentro de la familia del talento para la gestión del negocio, cuando la dirección genere algún cambio de normas y valores que produzca conflictividad y afecte a la rentabilidad de la empresa, y por último, que la dirección genere algún cambio de normas y valores que produzca conflictividad y afecte a la rentabilidad de la empresa.

En definitiva, en este proceso de sucesión hay que tener en cuenta multitud de variables que dan lugar al retraso de este proceso por la conflictividad surgida, o en el peor de los casos a la desaparición de la empresa. Alguno de estos aspectos podría ser: las relaciones familiares en términos de cohesión y adaptabilidad, el compromiso con el negocio, la calidad de la relación entre hermanos, la situación económica y financiera, la cultura, etc.

La empresa de familia debe enfrentar siempre a lo largo de su crecimiento, distintos

tipos de problemas. Siendo uno de los más determinantes e importantes, la sucesión. La cual es en la práctica para todos los involucrados la más traumática de las etapas de la vida de la empresa (Antognolli, y otros, 2012).

Es problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación. Si el sucedido no tiene en claro qué hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente “padre” de la empresa y siente que debe dejar a su “hijo”, si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para comenzar esta etapa, que percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean. (Antognolli, y otros, 2012)

Para los que van a tomar la dirección de la empresa puede resultar una tarea de mucha complejidad. Si los sucesores no fueron preparado para eso, si perciben que no están habituados a tomar ese tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por el personal que toda la vida respondió a su padre, en definitiva, no estar listos para afrontar esa nueva etapa donde deben hacerse cargo de sus vidas (Antognolli, y otros, 2012).

Causa dilema para la familia, ya que sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren. En definitiva, todos, absolutamente todos los involucrados de una manera u otra con la sucesión, deben atravesar una etapa de crisis (Antognolli, y otros, 2012).

La profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma que se acompañe el cambio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que normalmente somos reacios a los cambios, más aún a los cambios bruscos; cuanto mayor es la intensidad del mismo más resistencia oponemos. Podemos aceptar la evolución al tratarse de cambios lentos y que casi no percibimos, pero rechazamos las revoluciones, nos inducen miedo, y sólo las podemos aceptar cuando la situación anterior no fue llevadera (Antognolli, y otros, 2012).

Es menester señalar que, en realidad, existen pocas instituciones tan longevas y universales como la empresa familiar, según lo afirma William O'Hara, responsable de la

investigación de Family Business Magazine y autor del libro Siglos de éxito, quien escribió precisamente aquí: "Antes de las corporaciones multinacionales había empresas familiares. Antes de la revolución industrial, había empresas familiares. Antes de la iluminación de Grecia y el imperio de Roma había empresas familiares" (Haro, 2018).

En efecto, remitiéndose a los hechos, se aprecia que la empresa de mayor longevidad en el mundo ha sido familiar. Se fundó en Japón, en el 578, por la familia Kongo Gumi. En aquel año, el príncipe Shotoku se llevó a la familia Kongo, desde Korea hasta Osaka, para construir un templo budista, que aún puede verse en el centro de la ciudad. Desde entonces, las 39 generaciones de la familia Kongo y su compañía siguieron operando en Osaka. En tiempos recientes, el 80% de la facturación de esta empresa se debió a la construcción y reparación de templos budistas. Sus oficinas se ubicaban en un castillo original del siglo XVI, reconstruido por la propia empresa, y en el que residió su último presidente Toshitaka Kongo. Lamentablemente, en el 2006, y después de 1428 años de operaciones, la compañía Kongo Gumi quebró (Biz, 2010).

En Europa, la empresa familiar más longeva se fundó en 1141 en Italia. Es el grupo Barone Ricasoli, dedicado a la producción de vino y aceite de oliva. Los barones de Ricasoli recibieron sus tierras de la República de Florencia; actualmente sus propiedades ascienden a 3,600 acres y su principal línea de negocio es la producción de vino según el portal de Barone Ricasoli (Ricasoli, s.f.).

América Latina está bien representada por Hacienda Los Lingues, de Chile, fundada en San Fernando en 1575. Estos viñedos fueron concedidos a Melchor Jufre del Águila por el rey Felipe II por "méritos de guerra". Hoy día es un hotel que produce vinos en asociación con el barón de Rothschild, y posee igualmente una de las caballerizas más prestigiosas de América: el Establo Aculeo, que alberga caballos descendientes de los traídos por los árabes a España en el 711 (Portal de Hacienda Los Lingues, s.f.).

Todos estos casos, reseñados líneas arriba, reflejan una de las características más sobresalientes y peculiares de las empresas familiares, que es su vocación de permanencia a largo plazo. Sin embargo, configuran casos excepcionales, pues las empresas familiares se han caracterizado históricamente por su elevado índice de mortandad, como consecuencia de una deficiente interrelación entre la familia y la empresa.

No existen recetas para enfrentar la sucesión. Ella debe ser un capítulo más del

programa estratégico de la empresa. Debe quedar definido, y esto se hace en el protocolo familiar, a qué edad se retira el actual líder, cuándo comienza el proceso de sucesión, por cuánto tiempo van a trabajar juntos (Antognolli, y otros, 2012).

Si se parte de un concepto amplio de Protocolo Familiar, por su contenido y por su forma puede definirse el mismo como un documento o conjunto de documentos otorgados por un empresario o varios empresarios titulares de una empresa familiar y toda o parte de la familia de los mismos, en el que se regula un negocio jurídico complejo o contrato para social complejo (basado en el principio de autonomía de la libertad de pactos), que contempla los aspectos necesarios para asegurar un código de conducta que regule las relaciones familia-empresa, así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa tras el fallecimiento del titular (Suyapa Fernández y Tahoces, 2009).

Por su parte, Favier Dubois E. (2011) señala que el protocolo familiar consiste en una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos. Es decir que constituye un instrumento escrito que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la familia y la propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros.

Cabe tener en cuenta que, mientras los estatutos son un documento público cuyo contenido está regido por el código de comercio y corresponden especialmente a la forma jurídica que adopte la sociedad, el protocolo es un pacto basado en la confraternidad de la familia, y es confeccionado por y para la empresa que lo requiera.

Se puede concluir que el protocolo familiar, es un documento negociado dentro del seno de los integrantes de una empresa familiar, cuyo propósito principal es garantizar la continuidad de la misma regulando: la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración. Permite que la gestión por medio de acuerdos entre la estructura de la empresa y la familia sea lo más viable para lograr los resultados favorables en el transcurso del tiempo, sea a corto, mediano y largo plazo (Corado Sánchez, 2014).

Pueden reconocerse hasta siete etapas nítidamente diferenciadas por las que atraviesa el protocolo familiar: la planeación, la consulta, la elaboración, la deliberación, la aprobación, la aplicación y la revisión (Echaiz Moreno, 2010).



La planeación ya que forma parte del planeamiento estratégico de la empresa familiar, considera pertinente elaborar un protocolo familiar, a efectos de poder asegurar la continuidad de la empresa, incorporar un socio estratégico, internacionalizar el negocio, acceder a nuevos mercados, transitar de una generación a otra, cotizar en bolsa, etc. Podemos decir entonces, que el protocolo es parte del plan corporativo de la compañía (Echaiz Moreno, 2010).

La consulta por su parte, que todos los involucrados directamente con la empresa familiar participen, asentando posición respecto a la necesidad de contar con un protocolo familiar y el alcance del mismo. No se trata de imponerlo solamente, sino que se cumplirá de una manera más efectiva cuando ya sea parte de la cultura organizacional y existan incentivos para aplicarlo (Echaiz Moreno, 2010).

La elaboración contiene a la preparación de la versión preliminar del protocolo familiar, primero se somete a la consideración de los miembros de la familia. Llegando así a la deliberación, que en el caso ideal desembocaría con la aprobación, quizás una versión renovada del protocolo (Echaiz Moreno, 2010).

Sin embargo, no se ha transitado por todo este camino para que concluya en un mero documento, sino para que sea aplicado su contenido, ya que busca la materialización de lo previsto en las cláusulas. Finalmente, atendiendo al carácter dinámico de la empresa, se requiere la constante, y porque no, la periódica revisión del protocolo familiar para que no pase de ser una normatividad real y de contenido práctico a un texto inerte.

En la Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar, de España, se indica que la estructura más habitual del protocolo familiar contiene: la introducción, los pactos sociales o estatutarios, los pactos para sociales o extraestatutarios, los órganos de carácter familiar y la cláusula de cierre (Ministerio de Industria, 2008).

En la introducción se muestran anotaciones sobre el fundador, el origen de la empresa, la filosofía corporativa, el ámbito de las actividades en las que se desarrolla, posición de la compañía en el mercado, etcétera (Ministerio de Industria, 2008).

Cuando se habla de pactos sociales o estatutarios tenemos los que se relacionan al régimen jurídico de las acciones o participaciones, la mayoría de ellas exigibles para la adopción de acuerdos, acuerdos de agrupación de votos, etcétera (Ministerio de Industria, 2008).

En los pactos para sociales o extraestatutarios se mencionan las reglas para la incorporación de nuevos miembros, la política remunerativa, causales para la exclusión de los miembros, etcétera. Podemos citar en este caso el del Grupo Manucci:

Precisamente, este año la familia Manucci, propietaria de dos empresas de transportes en Trujillo y Manucci Diesel (concesionario de Nissan y Volvo), firmó un protocolo en el que se decidió que los parientes de la cuarta generación que quieran ocupar algún puesto en las compañías Manucci deben haber cursado los estudios requeridos para el cargo al que postulan y tener por lo menos dos años de experiencia en otra empresa, de preferencia de la competencia. "Buscamos que nuestros descendientes le otorguen valor agregado a las compañías del grupo", dice Carlos José Manucci Tapia, gerente general de Manucci Diesel y miembro de la tercera generación (con más de 50 primos hermanos) de una empresa familiar que se fundó en 1931 (Comercio, 2008).

Los órganos de carácter familiar suelen ser la junta de familia, el consejo de familia y el comité de seguimiento del protocolo familiar, aunque varía en cada empresa familiar. Por ejemplo, respecto al Grupo Porsche, que después de tres generaciones sigue en manos de la familia Porsche, se ha escrito:

En la época, la familia Piech-Porsche se componía de diez miembros, Louise y Ferry, más los cuatro hijos que cada uno de ellos había tenido en su matrimonio. Ferry decidió que cada miembro vivo de la familia tuviera un 10% del capital. Igualmente creó un consejo de administración formado por doce miembros en los que seis eran representantes de los empleados y los otros seis, entre los cuales estaba el presidente, representarían a la familia. De esta manera se aseguraba el 50% de los votos. Esta organización se ha mantenido hasta el presente. Como representantes de la familia están Ferdinand Piech y su hermano Hans Michael, su primo Wolfgang Porsche y su sobrino Ferdinand Porsche. En los últimos años, Porsche AG se ha convertido en el fabricante de automóviles más rentable del mundo (Economía, 2006).

Además, la cláusula de cierre expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa, como así también menciona las pautas para la revisión periódica del protocolo familiar (Ministerio de Industria, 2008).

Como mencionan Palacios, Bañegil, Linares, Remedios Hernández, & Barriuso (2020) en su estudio sobre empresas familiares de Extremadura, la existencia e

implementación de un protocolo familiar. Del total de empresas familiares extremeñas que disponen de protocolo familiar (recordemos que son el 8,43%), en el 93,3% de los casos éste se encuentra firmado por todos los miembros consanguíneos de la familia, mientras que sólo en el 6,7% de estos casos el protocolo está firmado por todos los familiares políticos.

En cuanto al contenido del Protocolo Familiar, podemos afirmar que varía mucho en función de las características particulares de cada familia y de cada empresa.

En el 60% de los Protocolos Familiares estudiados no se contemplan ni la edad de jubilación de los trabajadores familiares, ni la remuneración de los mismos una vez jubilados.

Sin embargo, en una amplia mayoría de ellos, se recogen los pactos testamentarios (80%), la obligatoriedad de regular el régimen matrimonial (86,7%), el tema de transmisión de la propiedad (93,3%) o la remuneración de los familiares que trabajan en la empresa (73,3%), ya que si estos asuntos no son abordados de manera clara podrían convertirse en fuente de potenciales conflictos en las empresas familiares.

Con esto se pudo concluir que Las empresas familiares extremeñas, en general, no disponen de protocolo familiar, y casi la mitad de ellas afirma no tener interés en elaborarlo por considerarlo innecesario. Además, un importante grupo de las empresas familiares de Extremadura afirma desconocer la existencia, características y utilidad de tal instrumento, lo cual confirma la falta de formación del empresariado extremeño, y el desconocimiento de las herramientas de las que dispone para tratar de asegurar el futuro de su empresa.

*Problema de investigación: Problema, fundamentación y relevancia.*

Si se tiene en cuenta la trascendencia que tiene el protocolo familiar para la continuidad y el éxito de las empresas familiares, es sorprendente percatarse de la poca investigación dedicada a examinar la existencia y la eficacia de los mismos.

Por eso es digna de destacar la importancia de un análisis para cotejar si el éxito o fracaso de las empresas familiares a medida que se producen cambios generacionales influye la falta de protocolo. O el no cumplimiento del mismo, ya sean por factores emocionales, falta de compromiso, motivación, planeamiento, etcétera.

El principal problema al que se enfrenta la empresa familiar es la inseguridad que se produce en el momento del reemplazo generacional.

¿Es de vital importancia la profesionalización para la continuidad de la vida de la empresa?

Ciertos elementos característicos determinan el nivel de profesionalización de la empresa y el modelo que se tiene, además, del que se busca en el futuro, que otorgará un mayor compromiso de los miembros de la compañía, y permitirá establecer criterios concretos de actuación

#### *Objetivo general de este manuscrito*

- Analizar si la falta de profesionalización en las empresas familiares fue causa de muerte prematura en ellas o no.

#### *Objetivos específicos*

- Realizar entrevistas a empresas familiares de la provincia, tales como Hagmann S.R.L., Teresita Navas, Lomoteca KIKE, Calzados Necochea, Estudio Turcato.
- Analizar las estructuras organizacionales, composición y evolución desde el inicio de actividades hasta la actualidad.
- Identificar elementos que determinen un nivel de profesionalización en cada organización.
- Determinar el nivel de profesionalización de las empresas familiares para relacionarlo con el curso actual del negocio.
- Analizar los ciclos evolutivos que han atravesado las empresas para determinar en qué etapa se encuentran.

## **Métodos**

### *Diseño*

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.

La investigación planteada es de tipo explicativa, es decir, se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si el protocolo familiar (o la ausencia de este) es importante en la supervivencia de empresas familiares en San Juan.

Se utilizó una investigación longitudinal ya que se obtuvo datos, mediante las entrevistas de distintos puntos de tiempo de las organizaciones entrevistadas.

### *Participantes*

La forma de determinar la hipótesis se realizó desde el análisis de los motivos por los que las empresas que ya no existen dejaron de hacerlo, y si la falta de protocolo familiar fue un factor decisivo para que esto ocurriera. Además de analizar en las empresas tomadas de muestra, si la ausencia o presencia de un protocolo familiar determina su continuidad en base a las generaciones anteriores en la compañía, si las hubiese.

En la muestra tomada, se tuvo en cuenta Bodega Hagmann S.R.L., Teresita Navas, Lomoteca KIKE, Calzados Necochea y Estudio Turcato, pertenecientes a la provincia de San Juan.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, utilizando un muestreo por cuotas y, además, voluntario, es decir, que apenas se obtuvo un caso que se pudo utilizar, fue utilizado.

Para poder realizar las entrevistas se solicitó por medio de un informe y una declaración de consentimiento, presentada en anexos en el presente manuscrito, las más relevantes de la investigación.

### *Instrumentos*

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron: cuestionarios vía correo electrónico en profundidad mediante consentimiento expreso de los participantes de empresas en marcha de la provincia.

Para lograr el éxito de los cuestionarios, y debido a la presencia de una pandemia mundial por el virus COVID-19, sólo se elaboró y se envió para que sea completado un archivo Word con las preguntas en concreto. Con consentimiento previamente informado por los participantes.

Utilizando el cuestionario presentado en el anexo correspondiente, se realizó la encuesta a un total de 5 empresas familiares en la provincia de San Juan.

Las preguntas comprenden en una primera instancia preguntas abiertas para conocer sobre la historia de la empresa, en una segunda sección para conocer los miembros que trabajan en la empresa, cuántos son miembros de la familia y cuantos no, además de determinadas políticas que maneja la empresa. En la última parte del cuestionario estaba dirigida a conocer las variables que puedan llegar a influir en la profesionalización de la empresa familiar, además se buscó obtener información relacionada a los conflictos dentro de las empresas y si los mismos podrían haber sido evitados si se contaba con algún mecanismo para prevenirlo al igual que el empleo de ciertas herramientas administrativas.

### *Análisis de datos*

Este análisis tuvo un enfoque del tipo cualitativo, estrechamente relacionado con el diseño de esta investigación.

Con la recolección de datos, se logró obtener conclusiones acerca del nivel de profesionalización de cada empresa para observar su actividad, la evolución y desarrollo de ellas.

Mediante la obtención de resultados, se confeccionaron cuadros comparativos, pertinente a cada empresa que fue entrevistada, pudiendo observarse diferencias, distinciones, fortalezas y debilidades de cada organización.

Por último, se determinó y analizó en base a los datos recolectados, el nivel de profesionalización para cada organización, con afán de tener una vista a futuro para cada empresa, no dejando de tener en vista la visión de cada negocio.

## Resultados

Tabla 2.1: Características de empresas participantes de la muestra.

	Tipo de empresa	Familiares	Empleados	Antigüedad	Generación a cargo	Visión de la empresa
Hagmann S.R.L.	Bodega, producción y comercialización de vinos.	3	11	73 años	Tercera generación.	Seguir como líder en el mercado en el rubro. Comercializando vinos de calidad y haciendo frente a duros competidores. Planificando futuras sucesiones para garantizar la continuidad de la misma.
Teresita Navas	Empresa comercial, dedicada a venta de artículos de veterinaria.	2	3	8 años	Segunda generación.	Mantener un nivel de ventas en alza, adaptando los productos a los cambios en el mercado.
Lomoteca KIKE	Empresa comercial, producción y comercialización de alimentos.	5	0	27 años	Segunda generación.	Seguir vendiendo alimentos de alta calidad.
Calzados Necochea	Empresa comercial, compra y venta de artículos de calzado.	1	3	15 años	Segunda generación.	Mantenerse firmes en un mercado cada vez más competitivo.
Estudio Turcato	Estudio contable.	2	2	61 años	Tercera generación.	Brindar buen asesoramiento contable, trabajando en base a normas y garantizar la continuidad de la firma.

Fuente: Elaboración propia.



Resultados extraídos directamente de los cuestionarios realizados con anterioridad a las empresas en cuestión.

Tabla 2.2: Manejo de RR. HH. Por parte de las empresas entrevistadas.

	Hagmann S.R.L.	Teresita Navas	Lomoteca KIKE	Calzados Necochea	Estudio Turcato
Cargo del entrevistado.	Co-Propietario.	Encargado administrativo.	Dueño del negocio.	Propietario.	Propietario.
Procedimientos para incorporar personal.	Por medio de consanguinidad y selección de personal previa entrevista laboral.	Por medio de evaluación de aptitudes y entrevistas laborales. La experiencia no es excluyente.	Mediante entrevistas, previa entrega de currículums, con posterior análisis de competencias. Puede o no tener experiencia.	Por medio de currículums y entrevistas laborales, con experiencia excluyente.	Mediante título habilitante sólo con experiencia, priorizando los familiares de los profesionales.
Capacitación de personal.	Constante en la parte administrativa y muy frecuente en la operativa.	Al incorporarse es fundamental la misma, pasado un tiempo de adaptación, no es prioridad.	Si se incorpora nuevo integrante, exhaustiva ya que de ello depende el éxito del negocio.	Casi nula.	Constantemente, fundamental para el asesoramiento contable.
Procedimientos para prescindir de personal.	Pre establecidas por protocolos, debido a la alta rotación en épocas de cosecha.	Al ser empleados de comercio, se avisa con antelación en caso de no ser una renuncia o expulsión.	Se le pide que deje de trabajar a la persona que ya no se requieren sus servicios. Sin indemnizar.	Ya establecidos por ley, en caso de expulsarlo sin justa causa mediará indemnización.	No sucede con frecuencia, si lo hace, está establecido en normas definidas.
Conflictos internos.	Existen habitualmente, por lo general con el personal que no es parte de la familia.	No son frecuentes, en el caso de que existan son de poca importancia.	Se presentan con habitualidad en lo que la actividad se desarrolla, generalmente entre los mismos familiares.	Entre empleador y empleado, con una frecuencia a tener en cuenta.	No se dan con frecuencia.

Fuente: Elaboración propia.

Extraído de las entrevistas realizadas a las empresas objeto de muestra.

Tabla 3.3: Organización interna de las empresas.

	Hagmann S.R.L.	Teresita Navas	Lomoteca KIKE	Calzados Necochea	Estudio Turcato
Separación de funciones.	Sí, de manera definida en funciones administrativas, comerciales y operativas.	Cuentan con segregación de funciones, pero no de manera estricta, los miembros de la organización pueden realizar funciones distintas simultáneamente.	No existe separación de funciones, cada integrante de la organización efectúa la actividad que pueda hacer en el momento que se requiera.	Existe una separación, pero no restrictiva, los vendedores pueden convertirse en cajeros cada cierto tiempo.	Existe adecuada definición de funciones, cada integrante sabe lo que hace.
Delegación por parte del administrador.	Delega muy poco.	Se da habitualmente con sus empleados, no familiares y consanguíneos.	No delega, hay mucha centralización en el propietario.	No suele delegar salvo situación extraordinaria.	Poco, sólo en casos fortuitos.
Organigrama.	Tiene un organigrama definido. Bastante centralizado inclusive cuando es una empresa considerable en tamaño.	No cuenta con un organigrama, aún así cada integrante sabe cuál es su función y su puesto.	Desconoce qué es.	No posee organigrama.	Posee organigrama, ya heredado desde generaciones anteriores.
Rutina de trabajo para cada área.	Definidas, puestas en conocimiento con la capacitación.	Se encuentran, pero de manera tácita e informal.	No posee, cada integrante cumple actividades en la medida que se pueda.	Hay rutinas, pero no formales, no explícitas.	Existen, aunque se aplique en varias áreas, se definen explícitamente.

Fuente: Elaboración propia.

Extraído de las entrevistas realizadas a las empresas objeto de muestra.

Tabla 2.4: Existencia de herramientas de gestión.

	Control interno.	Plan de negocios.	Plan de financiamiento.	Presupuestos financieros.	Planificación estratégica.	Previsiones.	Evaluación de resultados.
Hagmann S.R.L.	Si, se realizan auditorías con frecuencia.	Posee, a mediano y largo plazo.	Si, tiene.	Los realiza en cada ejercicio.	Si, tiene.	Si, todos los ejercicios constituyen una.	Al término de cada ejercicio económico.
Teresita Navas	Si, posee.	No posee.	Si, pero se basa más en el auto financiamiento con la actividad.	Existen, pero con poca frecuencia, cada 2 o 3 años.	Si, pero no formal, sólo transmitida por el administrador.	Genera todos los años.	Mes a mes de manera informal.
Lomoteca KIKE	No realiza.	Desconoce qué es.	No tiene.	Nunca tuvo uno.	Sólo con las ventas y publicidad.	No tiene.	No tiene control en ellos.
Calzados Necochea	No tiene con regularidad.	No tiene.	No posee uno definido.	No realiza habitualmente.	No tiene.	No posee.	No lo hace.
Estudio Turcato	Si, se da regularmente.	Si, se actualiza anualmente.	Posee plan de financiamiento para casos extraordinarios.	Realizan uno anualmente.	Tiene, formal.	Si, tiene.	Si, lo hace cada 6 meses.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados extraídos directamente de los cuestionarios realizados con anterioridad a las empresas en cuestión.

Tabla 2.5: Existencia de equipo de profesionales en el curso de su actividad.

	Acuerdo o desacuerdo con la existencia de un equipo de trabajo profesional.
Hagmann S.R.L.	Tiene y está totalmente de acuerdo, fundamental para concretar los planes de negocios, presupuestos, entre otros.
Teresita Navas	Cuenta con un contador para liquidar impuestos y sueldos, opina que es de vital importancia los servicios de un contador y un abogado en casos extraordinarios.
Lomoteca KIKE	No tiene un equipo, recurre eventualmente a un contador por impuestos, no lo considera necesario.
Calzados Necochea	Tiene contador y abogado que recurren de forma frecuente, no lo considera necesario si no, obligatorio.
Estudio Turcato	Muy de acuerdo. Posee un equipo de trabajo completo formado tanto por sus miembros contadores como abogados y psicólogos para cumplimentar el correcto funcionamiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Respuestas tomadas directamente de los cuestionarios respondidos por las empresas objeto de la muestra.

Tabla 4.2: Existencia de protocolo familiar y evoluciones de las empresas cuestionadas.

	Hagmann S.R.L.	Teresita Navas	Lomoteca KIKE	Calzados Necochea	Estudio Turcato
Existe protocolo familiar escrito	Sí, formal y escrito	No. Sólo existe unas pautas a seguir informales en cuyo caso deba ser ejecutada la sucesión.	No sabe lo que es.	No, pero está en proceso de elaboración.	Sí, existe un protocolo formal, con un procedimiento privado, el cual está escrito en documento archivado.
Evolución de la empresa luego de un nuevo ciclo generacional	Continuidad de las actividades sin pausa, al ser una gran empresa familiar consolidada no tuvo sólo más que días de duelo para frenar su actividad.	Normales, con los tiempos permitidos para hacer frente a los nuevos desafíos del actual administrador.	Al no ser una empresa de gran envergadura, hubo mucha centralización en el nuevo administrador. Lo cual llevó a cierto declive en las ventas en lo que su actividad se refiere.	Estables, con un pequeño vaivén en su actividad debido a la falta de experiencia liderando la compañía.	En rangos normales y con desvíos aceptables en su actividad. Gracias a la experiencia del último sucesor no hubo muchas complicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Extraído de opiniones personales de los sujetos entrevistados por medio del cuestionario enviado.

## Discusión

Las organizaciones elegidas para ser objeto de muestra, tienen características distintas entre sí, no sólo siendo por una pertenencia a rubros distintos, ya que las diferencias radican en los años de antigüedad de cada empresa y la maduración como compañía, como así también, el desarrollo que ha ido teniendo el nivel de profesionalización de las mismas a medida que transcurrió el tiempo. Se puede apreciar que las empresas más longevas, comparadas con las que llevan menos tiempo en el curso habitual de su actividad, desarrollan mejores formas de administrar la misma mediante una aplicación de protocolos formales, o no formales, además de elementos y herramientas características de gestión, llevando a una buena profesionalización por parte de los directivos de turno quien ejecutan una correcta gestión. Las empresas familiares que no logran, o no lograron aún, establecer una buena profesionalización y elaboración de protocolos, tal vez se puede deber a la poca experiencia en el campo, ya que en las organizaciones tomadas de prueba las que sólo tienen un traspaso generacional en el presente no han tomado uso o conciencia de herramientas administrativas frente a alguna eventualidad en un futuro que sea una sorpresa para la organización, y se vean perjudicados por la falta de experiencia.

Se puede observar que, en las empresas de mayor tamaño, que poseen más números de empleados, familiares o no, cuentan con un abanico de herramientas administrativas en el uso de su gestión para lograr desenvolver bien el negocio, siendo inevitable delegar autoridad en determinados escenarios siempre tendiendo a un favoritismo por algún miembro familiar. Esto también es tenido en cuenta a la hora de incorporar un miembro nuevo a la organización en determinadas compañías de las tomadas en muestra. Vale añadir, que a medida que las organizaciones son más grandes, además de que se encuentren presentes mayor cantidad de conflictos no solo entre el personal consanguíneo sino también las personas que no son parte de la familia, es obligatorio el uso de organigrama y planes de acción para una correcta administración, esto se aprecia en las diferencias claramente notables en empresas más pequeñas y con un número reducido de miembros. Se puede añadir que, en las empresas grandes tenidas en cuenta, a mayor uso de herramientas administrativas, sumado a una segregación de funciones, delegación entre otras, al administrador le importan informes tanto internos como de resultados para llevar un

control más riguroso para prevenir fraudes en el equipo de trabajo y si la empresa está llevando a cabo una actividad eficiente para el cumplimiento de sus objetivos.

Vale decir que no existen trabajos de investigación previos en la provincia de San Juan, tales como el realizado en Valle de Aburrá (Arenas Cardona & Rico Balvin, 2014), inclusive tampoco está presente algún estudio a una empresa familiar en particular como el que posee Carlos A. Picone S.A. (Tourino, 2017), en la cual se señala la necesidad de mediante una planificación crear y ejercer un protocolo familiar, para poder determinar si existe una correcta profesionalización de las empresas familiares y como se va dando la evolución de las mismas con respecto a eventuales sucesiones. Esta percepción se ve determinada claramente por el nivel de profesionalización que tiene cada empresa en particular, no siendo así un determinante la antigüedad de las mismas, o inclusive la existencia de un protocolo en empresas locales, pero si un factor a tener en cuenta para determinados objetivos.

Si se toma en cuenta la visión estratégica y del negocio en sí de cada empresa, se puede ver que hay una relación con respecto a la formación y capacitación de los encargados de las mismas y las visiones que ellos tienen con respecto a sus respectivas compañías a cargo. En las empresas más formales y con caminos ya marcados para tomar futuras decisiones, tales como Hagmann S.R.L. y Estudio Turcato, tienen una visión siempre pensando a futuro y contemplando la mayor cantidad de contingencias posibles en lo que a la dirección de la empresa se refiere, esto para evitar posibles contratiempos o incertidumbres que se pudieran generar con la o las futuras sucesiones. En las demás se observa que están libradas un poco a la suerte de saber y poder manejar los conflictos que se generan administrativamente conforme van ocurriendo. Esto es interesante de observar, ya que las empresas justamente que están mejor preparadas para eventualidades son las que llevan más años y tienen más personal a cargo, dicho sea de paso en el estudio realizado a Carlos A. Picone S.A. (Tourino, 2017), se puede apreciar que la empresa buscó asesoramiento profesional con respecto a la planificación, elaboración y ejecución de un protocolo familiar en los 4 años posteriores a la publicación de la investigación, por lo tanto no se descarta el hecho de que en una empresa de mayor envergadura tenga más recursos y un presupuesto más amplio para poder invertir más frecuentemente en estas gestiones a un nivel administrativo. Las empresas más pequeñas, con menor personal tanto a cargo como

propietarios, toman la capacitación de las personas a cargo como algo secundario, dejan llevar a la buena administración volcada a la experiencia arraigada de familia, y no a la formación y utilización de herramientas administrativas en sí. No pudiendo por el momento admitir o reconocer las ventajas que genera una buena gestión con políticas, normas y valores bien definidos.

En las empresas tomadas como muestra, ya que todas pertenecen a rubros distintos, no es posible englobar en fortalezas y debilidades en común. Lo que sí se puede observar es que las empresas con mayor número de personal, las que poseen mayores elementos visibles que caracterizan una profesionalización, tienen fortalezas que perduran más en el tiempo sobrepasando la competitividad del mercado en la actualidad, es decir, en lo que destacan lo imponen y hacen que perdure mediante generaciones, debido a un correcto uso de un protocolo para ello, sea formal o no formal. Estas empresas más profesionalizadas en sí, su fortaleza radica en una correcta gestión, no sólo con respecto al mercado al que pertenece la empresa, sino a la evolución de la misma con respecto a los cambios que se producen en su entorno. En el entorno local se puede apreciar gracias a unas políticas familiares definidas un correcto funcionamiento y relación entre los miembros de las compañías. No siendo así en el caso de Lomoteca KIKE y de Calzados Necochea, ya que sólo estarían aprovechando las fortalezas que tienen en el momento aprovechando su liderazgo frente a la competencia local y aprovechando el personal reducido a comparación de las demás organizaciones, pudiendo adaptarse más rápido a los cambios, ya sea de producción y comercialización en el caso de Lomoteca KIKE o inclusive en cambio de líneas de comercialización en el caso de Calzados Necochea pero aun así no tratan de trascenderlo para una futura generación por la falta de organización y la ausencia de pautas y planes de acción a seguir. Esto viene acompañado como contra partida de que al ser empresas más pequeñas se demuestra que poseen una centralización más grande lo cual puede llevar a una inadecuada administración de la misma al recaer muchas responsabilidades a una sola persona o incluso tomar decisiones incorrectas.



### *Limitaciones.*

Cabe destacar que, se encuentra una limitación en no poder expresar de forma cuantitativa los resultados ya que optamos por un análisis cualitativo, no quiere decir que los resultados obtenidos no sean ricos en información, el tema analiza relaciones humanas, que no son cuantificables. Además, se presentaron ciertas limitaciones al efectuar la obtención de información, debido a la muestra muy pequeña de empresas de la región, sólo 5, esto debido a la imposibilidad de poder circular con normalidad debido a la cuarentena obligatoria establecida por el gobierno nacional por la actual pandemia del virus COVID-19. Además, se trató de conseguir información por entrevistas a ex fundadores y ex propietarios de empresas familiares que dejaron de existir, pero se negaron rotundamente a colaborar con el trabajo de investigación. Otra limitación no menos importante, es la que sólo se obtuvo resultados conforme la opinión personal, previo consentimiento informado, de representantes de las empresas familiares tomadas como objeto de muestra. Pudiendo estas respuestas no representar del todo la realidad de forma precisa y no poder realizar un trabajo de inspección ocular en la empresa correspondiente para constatar y completar la información obtenida. Una limitación no menos importante es no conocer o tener en poder documentos que demuestren una trayectoria completa de la empresa ya que sólo se puede obtener información por medio del cuestionario enviado a los participantes.

### *Fortalezas.*

Pese a las limitaciones que se mencionan, este estudio permite conocer un poco más sobre la empresa familiar en la región, ya que en San Juan no se ha hecho este tipo de investigaciones con anterioridad, la cual nos lleva a descartar a un paternalismo puro en las empresas exitosas por su trayectoria, y volcarlo a una existencia de profesionalización en las empresas, como así también una buena gestión de ellas. Cabe destacar que estas entrevistas se llevaron a cabo en el medio de una pandemia del virus conocido como COVID-19, y, aun así, se pudo obtener información valiosa en relación a los diferentes tipos de empresas familiares, con sus rubros distintos, envergadura y formas de

organización. La cual se pudo constatar que cada empresa es muy distinta a la siguiente, y se pudo determinar si la profesionalización está presente en ellas.

### *Conclusiones.*

Atendiendo al objetivo general de este manuscrito, mediante los resultados obtenidos de esta investigación se logra entender que las empresas de mayor envergadura, no solo en cantidad de integrantes de la organización si no también en las más antiguas en el mercado regional, en este caso, San Juan, no siendo menos importante la capacidad del administrador, se pueden ver características y elementos fundamentales para determinar que, las estas compañías más grandes cuentan con una profesionalización avanzada, como ser Hagmann S.R.L. con respecto a las más jóvenes o menos longevas, siendo esto una ventaja no sólo en su sector de actividad a la que pertenecen, sino también de cara al futuro acompañando los objetivos de cada una. Esto no quiere decir que las empresas que tengan un bajo nivel de profesionalización como es este el caso de Lomoteca KIKE, o de Calzados Necochea no superen dificultades con respecto a los problemas en lo que a gestión se refiere por ausencia de planes de acción, una correcta segregación de funciones. Si no, que las organizaciones con estas políticas, normas y planes establecidos previamente, logran una mayor adaptación en las circunstancias mencionadas, además de que facilita dirección por la nueva persona a cargo de la compañía luego de que acontezca una sucesión, si el caso se da, debido a que ya cuenta con los procedimientos escritos de manera formal, los cuales debe seguir para una correcta administración. Con la información que se obtuvo mediante este estudio de las empresas objeto de muestra, se puede señalar que no todas las empresas familiares están al tanto de la existencia o utilización de herramientas administrativas que puede desembocar en problemas a futuro con respecto a la administración de las mismas, ya que se observa que las empresas con planes definidos y con una organización superior perduran por generaciones. Además, se puede deducir que las empresas menos longevas, por falta de experiencia, herramientas, o capacitación en su rubro, tienden a tener mayores dificultades a la hora de enfrentar cambios en la estructura organizacional, por lo tanto, cuentan con una pobre profesionalización. Las empresas que poseen un nivel de profesionalización alto, como ser Hagmann S.R.L. y Estudio Turcato,

demuestran una posición sólida en la región, esto se ve en su forma de organización y disposición de planes de acción ya mencionados como así también contar con equipos interdisciplinarios de profesionales para una correcta gestión. En lo que Teresita Navas y Calzados Necochea se refiere, cuentan con una profesionalización aceptable, que con la cual han podido subsistir en el mercado al cual pertenecen, no dejando de lado aspectos más importantes como el asesoramiento profesional entre otros. Mientras que Lomoteca KIKE posee un bajo y casi nulo nivel de profesionalización, ya que están librados a la suerte de no poder accionar correctamente ante alguna contingencia que se presente en el negocio, debido a la no existencia de elementos fundamentales que hacen a la profesionalización en sí.

Con esto se puede determinar que a un mayor grado de profesionalización que posea la empresa, independientemente de la cantidad de tiempo que lleve en curso, más probable es que pueda hacerles frente a determinadas situaciones en las que, sin contar con las herramientas necesarias, no podría solucionar. Además, se observa que las empresas que en sus inicios cuentan con un bajo o nulo nivel de profesionalización, tienen dificultades a la hora de enfrentar problemas de financiamiento, gestión y controles, que lleva inevitablemente a un punto no óptimo para la organización y que puede poner en peligro la continuidad de la misma.

Desde la fundación de estas empresas se puede apreciar una evolución positiva, pero con algunos altibajos, según las personas entrevistadas, se dieron en un rango aceptable cuando efectivamente se produce una sucesión. En el caso de las empresas más preparadas, por el hecho de que se generan factores de índoles sentimentales y familiares, acompañado del tiempo legal que puede transcurrir entre una generación y otra con respecto a la sucesión en sí. Con respecto a las empresas menos profesionalizadas, no sólo afecta la cuestión familiar, si no por la falta de elaboración de protocolos para hacerle frente a estas situaciones, se fueron presentaron irregularidades no sólo a nivel jurídico, sino también por falta de experiencia al manejo de la empresa de la nueva generación subsiguiente. Se puede mencionar que las compañías mejor preparadas están en una etapa de mantenimiento con miras al largo plazo de seguir creciendo en su rubro sin perder en vista su visión, en cambio las menos profesionalizadas están en una etapa en la cual, los sujetos entrevistados, consideran que la empresa lo está haciendo bien y ven al protocolo

familiar como una herramienta secundaria, no en todos los casos, que puede ayudarlos en un futuro a lidiar con determinadas situaciones que fueron difíciles de manejar en una sucesión pasada. Cada empresa desde su creación ha ido evolucionando y enfrentándose a problemas cotidianos de la misma actividad a la que se dedican. Además, se deja ver una inestabilidad por parte de las empresas menos preparadas en la evolución de la misma. Sin embargo, de todas las empresas tomadas en la muestra ninguna enfrentó alguna crisis considerable que llevó a la quiebra o extinción de la organización, esto demuestra que las capacidades de los directivos sucesores y fundadores influyen directamente para la supervivencia de la empresa conforme cambios se producen y más allá de los problemas internos que toda organización posee con las relaciones entre familia y el personal no consanguíneo.

Se pudo obtener información sobre elementos característicos para poder definir el nivel de profesionalización de cada empresa tomada en la muestra. Tales como, forma de organización, existencia o no de organigramas, segregaciones de funciones, delegación por parte del administrador o propietario, planes presupuestales, planes de negocios, planes de control de gestión, controles internos y externos para evaluar resultados. Todas las empresas muestran ser diferentes en estos aspectos y no todas teniendo cada uno de estos elementos característicos tomados en cuenta para definir un nivel de profesionalización.

No todas las empresas tenidas en cuenta en la investigación, tienen una clara percepción de lo que profesionalización se refiere, y esto visto desde el punto de vista de los elementos característicos de la misma. En las empresas tomadas en cuenta hay casos en los que no conocen términos como planes presupuestales o planes de negocios, llevando así a la ignorancia o desconocimiento de estos desembocando en un claro nivel de baja profesionalización. En el caso de las empresas mejor profesionalizadas, están muy conscientes de que es mejor contar con planes dedicados para cada situación en particular, además de un equipo interdisciplinario de profesionales que los asesore en determinadas situaciones para poder cumplimentar no sólo aspectos administrativos, sino también impositivos y legales, esto hace a la profesionalización de ellas.

Cada empresa es un mundo, y cada mundo tiene su ciclo. En estas empresas tomadas de muestra, se observa que las empresas más antiguas de hecho son las que presentan características de ser las más longevas, debido justamente a su profesionalización

y con ello una correcta administración. Se aprecia que se encuentran en su auge por su posición en la región. Las empresas con una profesionalización aceptable como ser Teresita Navas o Calzados Necochea aún son organizaciones jóvenes, pero que no pierden en vista aspectos importantes a lo que la profesionalización se refiere. Por otro lado, Lomoteca KIKE no logra demostrar una fuerte posición con respecto a su nivel de profesionalización, ya que carece de elementos esenciales que hacen de una empresa su vida más larga. Esto no es determinante, ya que no quiere decir que, en un futuro, el propietario de esta empresa familiar, se capacite o asesore y pueda lograr concretar con una profesionalización que ayude al negocio a sobrevenir en el tiempo.

#### *Recomendaciones para futuras líneas de investigación.*

Se recomienda para futuras investigaciones sobre el tema, completar mediante un análisis mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, si las circunstancias lo permiten, por ejemplo, mediante evaluación de volumen de ventas en una empresa comercial o cantidad y calidad de manejo de clientes en el caso de una empresa de servicios. Para así lograr establecer si hay una relación directa entre la existencia de un nivel de profesionalización y la cuantía de la actividad principal en sí, sumando este aporte al testimonio de un integrante, propietario o administrador de la empresa en cuestión, además de inspecciones oculares tanto del establecimiento donde se desarrolle la actividad, papeles de trabajo, protocolos escritos, normas, planes de acción, entre otros.

Obtener muestras de empresas que ya dejaron de existir en la región o localidad donde se realice la investigación para encontrar otros factores determinantes a la hora de poder analizar el nivel de profesionalización de la empresa, y si éste fue un factor determinante para el cierre de las mismas.

## Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba, Argentina: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Belausteguigoitia, R. (2010). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Biz, E. d. (2010). *Portal Materia Biz*. Obtenido de <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=30335>
- CEO. (2007). Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-empresasfamiliares01.pdf>
- Comercio, E. (2 de Noviembre de 2008). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/HTML/2008-11-02/claves-empresas-familiares.html>.
- Corado Sánchez, L. A. (2014). *Protocolo familiar como herramienta de Gestión*. P. Florentino idoate.
- Dodero, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Echaiz Moreno, D. (2010). El protocolo familiar: La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. México: Boletín mexicano de derecho comparado.
- Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Economía, P. N. (7 de Mayo de 2006). *Nueva Economía*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/suplementos/nuevaeconomia/2006/323/1146952808.html>
- Favier Dubois, E. (2011). *El protocolo de la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Ad-Hoc.
- Favier Dubois, E. M. (2011). *El protocolo de la empresa familiar*. Buenos Aires: Ad-Hoc.
- Flores y Vega. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C. *Revista internacional Administración y Finanzas, volumen 7. Número 7*.

- Gallo, A. M. (1989). *La sucesión de la empresa familiar*. Barcelona, España: Caja de ahorro y pensiones.
- Gallo, M. A. (2001). *Consejos de administración*. Madrid: IESE, Universidad de Navarra.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.
- Gibb Dyer, W. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- González, M., & Cortés, E. (2007). *Gestión de la empresa familiar*. New York: McGraw-Hill.
- Haro, S. (2018). Empresas familiares, cuando el trabajo y la familia confluyen. *Revista Decisión*.
- John. (2019). las palabras. *yolo*, 20.
- Kaplun, C. (1990). *Planeamiento y estructura de la pequeña y mediana empresa. Empresa familiar*. Buenos Aires: Ed. Universidad de Belgrano.
- Lansberg, I. (1988). *The Succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in*. Organización y Management de la Universidad de Yale, Working.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Lodi, B. (2008). *Historia de administración*. Brasil: Cengage.
- Ministerio de Industria, T. y. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid, España.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Mar del Plata: EUDEM.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Deusto.
- Niethardt, E. (2012). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: Universidad Empresarial Siglo 21 y BID.
- Palacios, Bañegil, T., Linares, Remedios Hernández, & Barriuso, C. (2020). El Protocolo Familiar y Sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura. *El Protocolo Familiar y Sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura*. Tourism & Management Studies.
- Portal de Hacienda Los Lingues. (s.f.). Obtenido de [http://www.loslingues.com/antecedentes\\_historicos.html](http://www.loslingues.com/antecedentes_historicos.html)
- Press, E. (2011). *Empresas de familia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Ricasoli, B. (s.f.). *Barone Ricasoli*. Obtenido de <http://www.ricasoli.it/>
- Ruiz, M. (2008). *Gestión de la empresa familiar*. Madrid: McGraw-Hill.

- Suyapa Fernández, A., & Tahoces, S. (2009). La sucesión en la empresa familiar: el protocolo familiar y su publicidad registral. *Revista Aranzadi de derecho patrimonial*, 289-308.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*.
- Vivas, B. (2006). *Guía de aproximación de la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. España: EOI.
- Ward, J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.



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

### Consentimiento informado para Participantes de Investigación

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 Ortiz Sergio Victor Javier, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es el análisis de la profesionalización de empresas familiares en San Juan.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 15 a 20 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 agradecemos su participación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ortiz Sergio Victor Javier. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el análisis de la profesionalización de empresas familiares en San Juan.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 15 a 20 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 Ortiz Sergio Victor Javier.

José Luis Haggmann

4 de mayo de 2020

---

Nombre del participante

Fecha

## **Anexo II: Documento de consentimiento informado**

### Consentimiento informado para Participantes de Investigación

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 Ortiz Sergio Victor Javier, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es el análisis de la profesionalización de empresas familiares en San Juan.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 15 a 20 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 agradecemos su participación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ortiz Sergio Victor Javier. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es el análisis de la profesionalización de empresas familiares en San Juan.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 15 a 20 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 Ortiz Sergio Victor Javier.

Enrique Leonardo Quiroga

6 de mayo de 2020

---

Nombre del participante

Fecha

### **Anexo III: Cuestionario web Haggmann S.R.L.**

1. Nombre de la empresa y rubro al que pertenece.  
Haggmann S.R.L. bodega, producción y venta de vinos y derivados.
2. Antigüedad de la empresa en la que trabaja.  
73 años.
3. ¿Qué cargo ocupa en la empresa? Y cuánto tiempo lleva en él.  
Propietario sucesor, 8 años.
4. ¿Cómo se incorporó a la empresa?  
Por consanguinidad, mediante una sucesión luego de un traspaso generacional.
5. Cantidad de personas trabajando en la empresa y familiares directos en el equipo de trabajo.  
11 empleados en relación de dependencia y 3 familiares directos.
6. ¿Suelen otorgar capacitación a los integrantes de la empresa frecuentemente?  
Sí, generalmente en las líneas operativas donde suele haber mayor rotación en temporadas de cosecha.
7. ¿Poseen un procedimiento para seleccionar el personal que puede incorporarse en la empresa? ¿Cómo es?  
Siempre por currículums, tratamos de priorizar la experiencia en el área de producción de vinos o si el caso lo requiere en el área correspondiente a la cual se postuló la persona.
8. ¿Alguna vez han rescindido el contrato de algún trabajador? Si esto sucediese de forma intempestiva o de forma frecuente; ¿Posee la empresa un plan de acción para ello?

Hemos tenido bajas por jubilación y retiros por antigüedad, como así también por conflictos del tipo laboral. Afortunadamente tenemos protocolos establecidos tanto legales, contables y cuestiones de liquidaciones que nos ayudan en esas transiciones que no son nada placenteras.

9. ¿Cuentan con una segregación de funciones?

Si, comparto la administración de la compañía con mi hermana, tenemos una empleada administrativa y luego los encargados y peones operativos.

10. ¿El administrador actual delega tareas?

Sólo a mi hermana, administradora conjunta conmigo.

11. ¿La empresa posee un organigrama?

Sí, desde la generación anterior mi padre lo había confeccionado con rigurosidad para poder adoptar una forma legal y formal, hoy en día sigue existiendo.

12. ¿Tienen un plan de trabajo o rutina para cada área de la empresa?

Exacto, siempre lo rutinario y procedimental se da más en los niveles operativos donde está la producción del vino en sí. Hacemos énfasis en la capacitación en esos niveles ya que no puede fallar el procedimiento para mantener la calidad de nuestros productos.

13. ¿Existen conflictos internos frecuentemente? ¿Cómo se solucionan?

Como en toda organización, existen, pero con diálogo se suelen solucionar con facilidad. Hemos tenido de todas maneras casos extraordinarios de conflictos entre empleados, pero no pasó a mayores.

14. En cuanto a control interno. ¿Cada cuánto tiempo y cómo son los controles?

Por lo general todos los meses, debemos llevar un control para prevenir el fraude o robo de las materias primas o inclusive productos finales al tener bastantes empleados distribuidos en una dimensión considerable de planta. Inspecciones oculares y cámaras nos ayudan a ello.

15. ¿La organización posee un plan de negocios?

Claro, no puedo dar muchos detalles sobre él. Por lo llamamos secreto de familia, pero siempre estuvo.

16. ¿Tienen un plan de financiamiento?

Así es, contamos con distintas alternativas además de nuestros ingresos para financiar nuestras actividades, bancos y entidades financieras que trabajan con nosotros hace años.

17. ¿Confeccionan regularmente presupuestos?

Todos los años al finalizar cada ejercicio, nuestros contadores confeccionan uno en proyección del año próximo. Siendo realistas con los objetivos y tratando de tener en cuenta la varianza en Argentina con la fluctuación que hay en el tipo de cambio y la economía en sí.

18. ¿Poseen previsiones para sobre llevar contingencias?

Siempre, es algo que las contingencias en este rubro no fallan, y lamentablemente están presentes más de lo habitual.

19. ¿Qué visión y objetivos tiene la organización al corto, mediano y largo plazo?

Ser líderes en nuestro rubro en el corto plazo, mediano y largo tenemos siempre una mirada optimista, teniendo en cuenta que estábamos exportando a otras provincias. Esto se vio pausado por la actual pandemia, pero nada se puede hacer aún.

20. ¿Disponen de una planificación estratégica?

Así es, al igual que el plan de negocios como citaba una pregunta que precede no puedo dar muchos detalles, pero fue elaborada en conjunto por generaciones anteriores y la seguimos poniendo en marcha.

21. ¿Controlan habitualmente los resultados obtenidos en su actividad con los esperados o proyectados?

Siempre, es algo que va acompañado junto con el presupuesto que se hizo con el año anterior, ver si pudimos lograrlo no solo es indicador de un buen accionar si no también nos hace saber que las cosas las hicimos bien y te da satisfacción.

22. ¿La empresa posee un equipo interdisciplinario habitual de profesionales que la acompañe en su actividad? ¿Lo considera importante?

Sí, tenemos un estudio jurídico contable que nos acompaña desde hace muchos años, nos son de gran ayuda con sus servicios. Es fundamental para un buen desarrollo del negocio.

23. ¿Presenció un traspaso generacional? De ser así. ¿Qué generación se encuentra a cargo actualmente?

Sí, el de mi padre. Actualmente con mi hermana somos la tercera generación.

En el caso de que la respuesta anterior fuese positiva:

24. ¿Qué evolución pudo notar en la empresa en el corto y mediano plazo? Este cambio generacional. ¿Fue favorable o desfavorable? ¿Por qué?

Una sucesión no es algo que se enfrente con facilidad más estando en el lugar de familiar directo, fue favorable por que se nos presentaron oportunidades de negocios interesantes luego de que esto pase, desfavorable claro está por el desequilibrio emocional que causa y asumir tal responsabilidad y tantas personas a cargo. Yo creo que lo supimos llevar bien gracias a nuestros procedimientos que ya teníamos definidos, sabíamos que podía llegar a pasar y supimos tomar acción sobre ello.



#### **Anexo IV: Cuestionario web Lomoteca KIKE**

1. Nombre de la empresa y rubro al que pertenece.  
Lomoteca KIKE, gastronómico, producción y venta de comidas rápidas.
2. Antigüedad de la empresa en la que trabaja.  
27 años.
3. ¿Qué cargo ocupa en la empresa? Y cuánto tiempo lleva en él.  
Dueño fundador, 27 años.
4. ¿Cómo se incorporó a la empresa?  
La cree y fundé yo mismo.
5. Cantidad de personas trabajando en la empresa y familiares directos en el equipo de trabajo.  
5 personas trabajando conmigo incluido, somos todos familiares cercanos.
6. ¿Suelen otorgar capacitación a los integrantes de la empresa frecuentemente?  
Sólo si sumamos a alguien al equipo de trabajo, necesito que la persona que entre sepa lo que hace que por lo general es en el área de cocina. Lo trato de instruir muy bien porque de ahí salen los productos que vendemos a nuestros clientes.
7. ¿Poseen un procedimiento para seleccionar el personal que puede incorporarse en la empresa? ¿Cómo es?  
Por currículums y por entrevista por lo general.
8. ¿Alguna vez han rescindido el contrato de algún trabajador? Si esto sucediese de forma intempestiva o de forma frecuente; ¿Posee la empresa un plan de acción para ello?  
Hemos tenido unas bajas en estos últimos años, lamentablemente fueron por hurto y por un problema con un familiar nuestro, no tuvimos que indemnizarlos por asesoramiento de un contador amigo de la familia.

9. ¿Cuentan con una segregación de funciones?

Es casi nula, con las personas que estamos actualmente nos vamos rotando entre cocina, caja y meseros, todos ponemos nuestra parte.

10. ¿El administrador actual delega tareas?

De hecho, no, me encargo yo de la compra de materias primas y trato con proveedores.

11. ¿La empresa posee un organigrama?

No tengo conocimiento de ello.

12. ¿Tienen un plan de trabajo o rutina para cada área de la empresa?

No siempre, en realidad a medida que vamos llegando al negocio vamos solucionando cosas, problemas que nos van surgiendo y actividades que nos quedaron pendientes del día anterior.

13. ¿Existen conflictos internos frecuentemente? ¿Cómo se solucionan?

Tenemos ciertos problemas entre nosotros que somos familia, por ahí creo que influye estar siempre las mismas personas trabajando en el mismo lugar. Siempre suele a ver discusiones pero que no pasan a mayores.

14. En cuanto a control interno. ¿Cada cuánto tiempo y cómo son los controles?

No los tenemos prácticamente, confiamos en los que estamos, aunque deberíamos hacerlos cada cierto tiempo creo.

15. ¿La organización posee un plan de negocios?

Nono, no tenemos.

16. ¿Tienen un plan de financiamiento?

No, el negocio se financia con las ventas que generamos. En algún momento que se amplió el local se optó por un préstamo, pero no más que eso.

17. ¿Confeccionan regularmente presupuestos?

No, no lo hacemos.

18. ¿Poseen provisiones para sobre llevar contingencias?

No.

19. ¿Qué visión y objetivos tiene la organización al corto, mediano y largo plazo?

Seguir haciendo las comidas más ricas de nuestra zona para retener a nuestros clientes. Está todo difícil por la pandemia, pero somos optimistas con nuestro negocio.

20. ¿Disponen de una planificación estratégica?

De planificar, planificamos con la publicidad y marketing además de las ventas que hacemos a domicilio y a los clientes que se acercan a nuestro local. Con esta cuarentena que se está iniciando se nos complica, pero la publicidad hace la diferencia con los envíos a domicilio.

21. ¿Controlan habitualmente los resultados obtenidos en su actividad con los esperados o proyectados?

No en realidad no, llevamos libros informales de ventas, pero como no tenemos nada proyectado a futuro no podemos hacerlo.

22. ¿La empresa posee un equipo interdisciplinario habitual de profesionales que la acompañe en su actividad? ¿Lo considera importante?

No un equipo, pero si un contador amigo que nos ayuda con nuestros impuestos. No sé si es fundamental en nosotros ahora eso.

23. ¿Presenció un traspaso generacional? De ser así. ¿Qué generación se encuentra a cargo actualmente?

No, soy el mismo fundador de siempre.

En el caso de que la respuesta anterior fuese positiva:

24. ¿Qué evolución pudo notar en la empresa en el corto y mediano plazo? Este cambio generacional. ¿Fue favorable o desfavorable? ¿Por qué?

-