

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

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

**Aplicación De La Profesionalización En Las Empresas Familiares**

**En Santa Fe 2020**

**Application of professionalization in family businesses**

**in Santa Fe 2020**

**Autor: Ibarra, Mariana Delia**

**Legajo: VCPB20313**

**DNI: 23.496.515**

**Director de TFG: Mgtr. D'Ercole, Favio**

**Argentina, Julio, 2020**

## Índice

Introducción.....	5
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos.....	18
Métodos .....	19
Diseño.....	19
Participantes .....	20
Instrumentos .....	20
Análisis de datos.....	21
Resultados.....	22
Evaluación de la transición y los efectos en la continuidad .....	23
Protocolo su construcción y los resultados.....	24
Medidas que posibilitan el desarrollo y el eficiente desenvolvimiento.....	25
Profesionalización en los miembros de la empresa familiar .....	26
Discusión .....	28
Referencias .....	40
Anexo 1 Consentimientos informados para participantes de investigación .....	41
Consentimiento informado Empresa Familiar 1.....	41
Consentimiento informado Empresa Familiar 2.....	43
Consentimiento informado Empresa Familiar 3.....	44

Consentimiento informado Empresa Familiar 4.....	45
Consentimiento informado Empresa Familiar 5.....	46
Anexo 2 Modelo de preguntas del cuestionario para realizar las entrevistas.....	47
Entrevista Empresa Familiar 1 .....	47
Entrevista Empresa Familiar 2 .....	52
Entrevista Empresa Familiar 3 .....	56
Entrevista Empresa Familiar 4 .....	60
Entrevista Empresa Familiar 5 .....	64

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación fue analizar la aplicación de la profesionalización en las empresas familiares y mostrar cómo estos cambios repercuten en la longevidad de ellas. La investigación se enfocó en empresas familiares de la provincia de Santa Fe, ya que tienen gran incidencia en la actividad económica.

La problemática se presentó en la supervivencia de las empresas a través de las generaciones, como así también en la comprensión de aquellos que ocupan el gobierno de la necesidad, de planificar con reglas formalizadas la gestión y de recurrir al asesoramiento profesional idóneo. La investigación tuvo un alcance de tipo explicativa, con un enfoque cualitativo, utilizando un diseño no experimental transversal.

Se pudo observar que en muchas empresas se logró la sucesión con éxito, pero que será necesario que incorporar más elementos para poder integrar la profesionalización en todos los aspectos atinentes a la gestión de las empresas, para poder lograr la continuidad y la competitividad con el mayor de los beneficios.

Palabras claves: empresa familiar, profesionalización, sucesión, continuidad y competitividad

## **Abstract**

The purpose of this research was to analyze the application of professionalization in family companies and to show how these changes affects the longevity of them. The research focused on family companies of the province of Santa Fe, since they have a major impact on the economic activity.

The questions arose in the survival of these companies for generations, as well as in the need for comprehension on the part of those who integrate the leadership in making the planning of formulated rules of management and to resort the appropriate professional advice. The research was explanatory in scope, with a qualitative approach, using a non-experimental cross-sectional design.

It could be observed that in many of the companies the succession was successfully achieved, but that it would be necessary to incorporate more elements so that professionalization can be integrated in all aspects of the company management, in order to achieve continuity and competitiveness with the biggest of benefits.

**Keywords:** family companies, professionalization, succession, continuity and competitiveness

## **Introducción**

Las empresas familiares están formadas por el capital y la unión de esfuerzos de las familias, en su mayoría, nacen de un emprendedor que manifiesta su interés de generar una inversión para realizar una actividad que lleve al crecimiento económico de la familia y de la empresa con la aspiración que pueda mantenerse por generaciones. En la mayoría de las empresas familiares no es posible lograrlo, por la falta de profesionalización de quienes la dirigen, de las decisiones que se toman, de cómo se llevan a cabo las funciones de gobierno.

Las empresas de familia representan el 50% de la actividad económica del país, conforman la mayor fuente de trabajo y generan un elevado porcentaje en el Producto Bruto Interno. Según el Instituto Argentino de la Empresa Familiar “las estadísticas demuestran que sólo cerca del 30% de las empresas familiares en Argentina alcanzan la segunda generación y menos del 10%, la tercera” (Pierotti, 2020, pág. 1).

En la actualidad, para lograr la continuidad por generaciones, no alcanza, con tan solo la intención de aquellos que fundaron la empresa. A esta se le debe sumar una mejor gestión con reglas claras que abarquen las distintas áreas que constituyen a las empresas, con lineamientos precisos de que se debe hacer al momento de gobernar, esto es fundamental para el éxito de la empresa.

Asimismo, se deben incorporar nuevas herramientas que sistematizan algunas actividades de las empresas y que colaboran con el desarrollo eficaz, que, respaldada con la capacitación, logran beneficios extraordinarios. En efecto, los miembros se deben capacitar permanentemente y también, se deben abrir a nuevas ideas, para que las

empresas puedan conocer nuevas oportunidades, en cuanto a la optimización de resultados.

Con respecto a incorporar y ser conscientes de los beneficios que tiene la profesionalización; entre otros temas, se encuentra el de ser debidamente asesorados. Los profesionales que se vinculan con las empresas, se deben encontrar a la altura de la situación. Al mismo tiempo, estos deben lograr obtener la confianza de los miembros de las familias, para que, al momento de consultar, sobre temas relevantes y que conciernen a la intimidad de esta, puedan obtener lo que necesitan.

En cuanto a la profesionalización, este ha sido un tema que ha interesado a los profesionales que interactúan con estas empresas por varias razones, entre otros el de la continuidad de las empresas.

La trascendencia a lo largo de las generaciones, se manifiesta a través de los distintos procesos en el desarrollo de las empresas. Es imprescindible, que los actores del proceso sucesorio, encuentren las formas, y el camino para lograrlo con éxito. Dicho de otra manera, que puedan lograr el consenso entre quienes forman parte de este, tratando de minimizar los puntos críticos.

Trincado (2013) dijo “La idea de que el fundador deja su vida en la empresa, para que luego sus hijos la disfruten y sus nietos la dilapiden, debe ser dejada de lado, por lo menos, como una afirmación absolutista” (Pierotti, 2020, pág. 1).

La autora, mencionada en el párrafo anterior ha manifestado, que como consultores de empresas familiares apuntan a tener una visión más optimista y han estado seguros de que una de las principales herramientas para revertir esa tendencia es la capacitación. De acuerdo con Belausteguigoitia (2010):

Existen una serie de debilidades en las empresas familiares entre las cuales destaca la que es considerada por varios autores la principal: el nepotismo, esto es la preferencia por parientes al otorgar posiciones en la empresa sin considerar la capacidad, vocación o interés por pertenecer a la misma” (Ruiz Díaz, Saldaña Contreras, y Sifiente Cedillos, 2017).

Por tanto, para que se pueda comprender la necesidad de aplicar la profesionalización en todos los temas que se relacionan con las empresas, como el mencionado en el párrafo anterior, para no recurrir tan solo a los vínculos y preferencias familiares; se necesita conocer los posibles tipos de traspaso, podemos mencionar que se identifican cinco modelos (Glikin, 2020):

- Modelo integrativo: los cargos lo heredan la familia consanguínea, generalmente es el que perdura en las generaciones cada uno ocupara un puesto y habrá algunos que solo reciban su parte monetaria.

- Modelo representativo: ocuparan en la empresa el lugar que le corresponde según el lugar que ocupa en la familia.

- Modelo selectivo: la importancia es que la empresa continúe, es por eso quien está a cargo de la empresa es el que elige quien va a pertenecer a esta y que cargo va a ocupar.

- Modelo re-fundacional: se da cuando, de la dirección se ocupan uno o más miembros de la familia, muchas veces se generan conflictos, porque estos se creen los salvadores de la empresa y que



tienen sobre los demás que ocupan otros cargos, todo el derecho sobre las decisiones a tomar, sin dar participación a la familia.

- Modelo transaccional: los que están actualmente en la empresa le venden la participación a los que continúan.

Es decir, según el modelo que se aplique en cada empresa, en cada familia, será como estarán formados los órganos de gobiernos. Esto es, en cuanto al lazo sanguíneo, capacitación y relación estrecha con las decisiones que se deban tomar, para el logro de los objetivos. Se debe referenciar la importancia de realizar estos cambios de conformidad con todos los miembros que participen, ya que esto, hace a la armonía de la empresa, se trata de evitar en lo posible, conflictos entre estos y poder conseguir la prosperidad en la empresa familiar.

Continuando con el tema de la sucesión el autor Antognolli (2007) manifiesta que “la empresa familiar debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas. Poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión” (Ruiz Díaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillos, 2017, pág. 854). Asimismo, manifiesta, que muchas empresas se encuentran atravesando su segunda generación y continúan en la etapa fundacional, y esto produce el retraso en su crecimiento, todo esto es consecuencia, de la falta de profesionalización de las mismas.

Conviene subrayar, que cada una de las generaciones tendrán la posibilidad de realizar su aporte, la primera es la encargada de fundar la empresa, desde la intuición, la segunda tratará de formalizar su gestión, la tercera es la que podrá dar un salto al desarrollo de nuevos productos, a la transformación digital, a la internacionalización, y

es así como se abrirán la posibilidad de incorporar los pasos que llevan a la profesionalización de las empresas familiares (Ruiz Díaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillos, 2017).

Por otra parte, los problemas con los que se enfrentan las empresas familiares no son distintos a los que se enfrentan otros tipos de empresas. Solo que aquí es la familia la que debe hacerse cargo del conflicto, muchas veces es más llevadero, porque está el vínculo afectivo que es más importante y como consecuencia, se tratan de aunar voluntades, esfuerzos y se continúa.

Así pues, también existen aquellas que aprovechan estas situaciones, para generar un mal ambiente en la empresa y en la familia, y esto sí que es una situación muchas veces perjudicial, para lograr los objetivos y seguir adelante sin rencores.

En efecto, es importante que en las empresas familiares el propósito de mantenerse unidos como miembros de la familia deba sostenerse y defenderse, a pesar de los conflictos que se puedan ocasionar. Lo que llevara al éxito a las empresas, es un buen gobierno, con el apoyo necesario y suficiente para promover la excelencia en la dirección, y esto será producto del clima familiar favorable, como de la capacidad de quienes la ejerzan.

Es decir, el gobierno de la empresa es un sistema que les proporciona los mecanismos para poder tener un orden en las relaciones que se producen dentro del ámbito de la familia, la empresa y entre ambas.

Con relación a el modelo de gobierno, se han de citar las siguientes estructuras del sistema:

- En el subsistema de la familia, la asamblea familiar y el consejo de familia es en donde los miembros de la familia pueden expresarse, manifestando su opinión sobre los distintos temas tratados en la empresa, logrando sostener la unidad y la intención de sus fundadores, para coincidir al momento de la toma de las decisiones, deben participar aquellos que están trabajando como los que no trabajan, y deberían tener una periodicidad, con reuniones pautadas, para que todos o la mayoría, estén previamente informados y puedan asistir. Este estará en comunicación permanente con el subsistema de la empresa.

- El subsistema de la propiedad, se refiere a las juntas de accionistas, en esta participan generalmente aquellos miembros que más antigüedad tienen en la empresa, se tratan temas centrados en el interés de la empresa, de los objetivos a lograr y como desarrollar la gestión para alcanzarlos. Son reuniones que prevalece la información, tienen carácter deliberante, generalmente se busca detectar los posibles conflictos que puedan ocurrir en la empresa y si es posible anticiparse, desarrollando tácticas para que repercutan lo menos posible en el desenvolvimiento normal de la empresa o por lo menos tratar, de que la repercusión sea lo más leve posible.

- En el subsistema de la empresa, la dirección o comités de dirección figuran aquellos que más responsabilidad tienen, deben hacer posible en la realidad lo planificado, llevar a la acción las estratégicas establecidas por el consejo de administración. Es el subsistema que permite que la empresa funcione, que continúe bajo los lineamientos que se van dictando, es el que está encargado de lograr que el objetivo se cumpla

- Entre los subsistemas de la propiedad y de la empresa, el consejo de administración es el que orienta estratégicamente y van desarrollando los objetivos a largo plazo, esto contribuye en el proceso de profesionalización, en este nos encontramos con los miembros de la familia, con aquellos miembros que están a cargo de la gestión. Lo que se busca compatibilizar los intereses de la familia con los de la empresa (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Al mismo tiempo, es necesario establecer normas y reglamentos precisos, de esta manera, es como se transforma y se afianza el trabajo de dirigir una empresa familiar. Se logra la seguridad de una metodología, que sirve de guía para el logro de objetivos que se han pautados para obtener el éxito y la continuidad. Es importante mencionar la factibilidad de desarrollar un protocolo, éste será favorable para evitar posibles conflictos al momento de la toma de decisiones.

Así pues, el protocolo familiar es la estructura que permite alcanzar la formalización en la toma de decisiones, en las formas de gestionar la empresa, es una herramienta indispensable en la actualidad, les da la posibilidad de acercarse a la optimización de las reglas, que llevan a lograr la consolidación del proceso de profesionalización.

Todos los conceptos manifiestan la misma intencionalidad con respecto al protocolo, dentro de los cuales Aimetta, citado por Díaz y Fuentes (2014), señala "Es el documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia, en el presente y en el futuro" (Corado Sánchez, 2019, pág. 6). Esto es lo que los participantes de las empresas

familiares deben comprender, este autor lo resume de una manera precisa, estos deben convencerse de la factibilidad y necesidad de aplicarlo en la empresa.

Otro de los conceptos es el de Norgestion (2010) que dice es "un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que da respuestas a los problemas" (Corado Sánchez, 2019, pág. 6).

Es decir, las reglas claras y documentadas, contribuyen a la convivencia familia-empresa, permiten mantener un orden y la posibilidad de una estabilidad, que es necesaria al momento en que se susciten situaciones que se deben resolver a tiempo y con la mayor eficacia, le otorga certeza a los que deben decidir.

Todas las acciones disponibles que sean necesario abordar, y ejecutar son de suma utilidad para la gestión responsable de los recursos orientados a alcanzar los rendimientos a su mayor nivel, el beneficio de hacer posible y generar un protocolo en la empresa familiar, permitirá acceder a nuevas oportunidades de un desarrollo más productivo, de una manera próspera y satisfactoria. Como consecuencia, se obtiene una convivencia más armoniosa que resulta gratificante para los miembros de las familias, manteniendo los vínculos intactos y de esta manera, la empresa puede experimentar su propia grandeza.

Igualmente, cuando se habla de sistematizar la gestión, se debe pensar en "ingresar en un proyecto de profesionalización familiar de la mano de procesos ordenados y delegados" (Ruiz, 2013, pág. 1), se deben tener en cuenta los miembros de la familia que ingresan a la empresa y también revisar la estructura organizativa que se venía utilizando y realizarles las modificaciones correspondientes.

Asimismo, es necesario para lograr una buena gestión que la familia, la empresa y la propiedad, tengan en cuenta las siguientes acciones:

- 1-Fijación de objetivos
- 2-Construcción de estándares
- 3- Definición de un programa de acciones
- 4-Evaluación de los recursos necesarios
- 5- Verificación de los resultados
- 6- Análisis de las desviaciones
- 7- Correcciones respecto de los objetivos trazados (Ruiz, 2013).

El propósito de concretar que una empresa logre sus objetivos, que perdure en el tiempo, que sea competitiva, que se mantenga afianzada en los valores de quienes la fundaron, que pueda desarrollarse plenamente. Además, que continúe con la convicción de perseverar en la implementación de lo nuevo, de crear vías de perfección para alcanzar lo proyectado, manteniendo siempre la buena comunicación e integración. En concreto, todo esto va a llevar a las familias a comprender la necesidad que tiene, no solo, la profesionalización de sus miembros, sino de la incorporación de profesionales externos en el tema.

Con esto se quiere decir, que se ha de afianzar la relación con los profesionales externos. Se debe pretender, que estos se vinculen desde una posición más favorable, y que obtengan mayor participación e influencia. La posibilidad de desarrollar y alcanzar un papel más trascendente en las decisiones y acciones que se toman en la empresa; depende del reconocimiento y de la necesidad que tengan los miembros de las empresas. Por otra parte, la contribución de estos profesionales les permitirá, tener herramientas

que simplifiquen los procesos y les será posible asesorar en los métodos que mejor se adapten a estas.

De modo que, desde la colaboración en la escucha de las inquietudes de los que participan en las empresas, en conjunción con los conocimientos adquiridos, estos pueden, devolverles un diagnóstico más cercano a la realidad, que puedan ejecutarse y concretarse en la gestión diaria y de esta manera, se agilizan los procesos en la gestión de las empresas familiares.

En efecto, los profesionales externos tratan de trazar un mapa de ruta de trabajo integral para que la empresa funcione ordenadamente, para que puedan manejarse de una manera acertada y, si estos son aceptados en esta función pueden:

- mostrar y aplicar lo que conocen en materia de gestión de empresas familiares
- realizar un análisis siempre a través del dialogo, para diseñar el protocolo de la empresa, y en caso de poseerlo, mejorarlo, actualizarlo, adaptarlo
- interiorizarse para conocer y aclarar las diferencias que cada miembro mantiene sobre algunas cuestiones referidas a la dirección y al gobierno de la empresa
- revisar como se viene trabajando y explorar la posibilidad de aplicar cambios para una mejor organización, evaluando competencias de cada uno de los miembros de la familia (Mendé Fernández, 2012).

En la actualidad, nos encontramos con una amplia capacitación para profesionales, en pos de lograr un mejor asesoramiento a las familias, concernientes a los nuevos procedimientos.

También se realizan congresos sobre el tema, debido a la importancia de las empresas familiares en las economías regionales y en del país, es así que los profesionales poseen las herramientas necesarias y suficientes para el buen acompañamiento de las empresas familiares.

En algunas empresas, se toma la decisión de incorporar profesionales a la dirección, es un modo que encuentran algunas familias de darle una nueva metodología a la conducción de las empresas. Este tema, es muchas veces tomado con cierta incomodidad y recelo, pero otras veces es visto, como una alternativa, necesaria en la apertura que deben realizar sus miembros, y que resulta significativo para la empresa.

En todo este desarrollo de cómo se puede conducir a que las empresas familiares sigan adelante, se presenta, otro de los elementos que se deben tener en cuenta, que es el de los recursos humanos. Estos forman una parte trascendente en las mismas, ya que con la instalación de nuevos circuitos y organización se ven afectados, como así también, por las decisiones que se van desarrollando ante los cambios hacia la profesionalización de la empresa.

Asimismo, los recursos humanos ocupan un lugar muy importante en la empresa, que, con la adecuada formación, la debida incorporación en base a sus capacidades a los puestos de trabajo y con un sistema organizado de las actividades diarias, se logra una gran diferencia con la competencia. Es por esto, de fundamental trascendencia, que se deben incluir en las formalidades en que desarrolle e incorpore la profesionalización en las empresas familiares.

Por otra parte, las empresas familiares aplicaran las políticas de convivencia, en cuanto a los recursos humanos, que más se adapten a su organización. Ya que, en estas,



nos encontramos, en muchas ocasiones, con aquellos miembros de las familias que trabajan conviviendo diariamente con los trabajadores que no tienen relación familiar.

Conviene subrayar, la importancia que tiene el describir formas y estrategias a seguir en la convivencia laboral, ya que puede ser un tema que ofrezca complicaciones. Muchas veces ocurre que hay empleados que se ven disminuidos por la presencia de un miembro familiar, otras ocurren que los que pertenecen a la familia, hacen pesar su lugar en las acciones diarias, creyendo tener más derechos que los demás empleados.

Es decir, acordar criterios de selección para empleados familiares y no familiares, es otro paso a seguir, es un tema que provoca algunas asperezas pero es importante su implementación, ya que se debe evitar la aceptación incondicional de algunos miembros de la familia, que no son capaces o no tienen intención de ocupar cargos (González Unzueta, 2012).

Igualmente, es muy importante hacer evaluaciones del desempeño, para calificar de qué manera se están llevando a cabo las actividades, si realmente se cumple con eficiencia. El poder conocer la calidad de los empleados en sus trabajos diarios, supervisar como se van gestionando las emociones en la convivencia en sectores que comparten empleados con empleados que pertenecen a la familia, es fundamental, para que esto no modifique el ambiente laboral, y provoque un desajuste en el normal desenvolvimiento de las jornadas.

Se debe tener en cuenta que la similitud en las tecnologías disponibles a la que las empresas competidoras pueden acceder, hacen que el recurso humano, tome un lugar significativo, ya que hará la diferencia por sus habilidades y capacitación. Asimismo, la capacitación debe tener un enfoque interdisciplinario para poder contribuir al estudio de

los problemas y poder elaborar maniobras que lleven al logro de la optimización de la gestión (Nogales Lozano, 2007).

Se debe comprender a la empresa familiar como una organización empresarial particular, y si es posible detectar los problemas, para anticiparse y resolver la situación. Éste será un beneficio que evitará conflictos en la familia y de esta manera, se observará la importancia de hacer uso de las herramientas que les proveen los mecanismos de la profesionalización.

Es fundamental, no dejar ningún aspecto de la gestión, sin tener en cuenta al momento de la profesionalización. Todo confluye a asimilar y codificar conductas de todos los participantes, teniendo como gran propósito para la vida de la empresa el crecimiento, el continuo impulso para materializar en la mayor medida posible el propio potencial de todos los que la forman.

Así pues, el asimilar y codificar una rutina, lleva tiempo, convicción de las partes, y una fuerza de carácter que deben ser capaz de aplicar adecuadamente, los que llevan a cabo las decisiones, la dirección, los que gobiernan en la misma. Debe existir un excepcional compromiso que supone la permanencia de la empresa, para alcanzar la integración y poder crear vías de perfección, y acceder a la grandeza de lo que puede ser, que no debe ser más que el anhelo que sintió aquel o aquellos que en el inicio las emprendieron.

Por lo tanto, se busca en este manuscrito dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿El aplicar la profesionalización en las empresas familiares, permite lograr la continuidad a través de las generaciones? ¿Se logra la optimización en la

gestión para que las familias como empresas, puedan transitar hacia el crecimiento, la expansión, a la consecución del éxito y la competitividad?

Con este trabajo se pretende difundir, y reafirmar la importancia que tiene en la actualidad con mercados tan competitivos, la profesionalización en las empresas familiares, y la urgencia de su aplicación y el conocimiento en las distintas áreas que la forman. La posibilidad de obtener las herramientas necesarias para gestionar de forma eficiente, sin que se provoquen hostilidades en las familias. Que sea factible, llevarlas a cabo con equilibrio, a través de la capacitación de todos los participantes, dando lugar al aporte de los profesionales externos y teniendo como uno de los objetivos principales la longevidad en las mismas y el rendimiento al máximo nivel.

Para responder a las preguntas de la investigación se plantean los siguientes objetivos:

#### *Objetivo general*

- Determinar cómo incide en la continuidad y que resultados produce aplicar la profesionalización en la gestión de las empresas familiares de la provincia de Santa Fe, 2020.

#### *Objetivos específicos*

- ✓ Evaluar los cambios que se provocan cuando se implementa el modelo de transición, y que efectos tienen en la longevidad de las empresas familiares.
- ✓ Examinar cómo afecta la construcción del protocolo en los miembros de la familia y una vez logrado, que resultados se obtiene de aplicarlo.

- ✓ Identificar las medidas que permitan a las empresas familiares un eficiente funcionamiento, para que se sostengan en el tiempo y logren desarrollarse y crecer.
- ✓ Analizar de qué forma se da la profesionalización en sus miembros.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación que se realizó fue de tipo explicativa, se buscó establecer las causas de los eventos que se estudian, en este caso, el interés de esta investigación se ha centrado en determinar los resultados que provoco en las empresas familiares la profesionalización, en explicar porque ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifestó.

El enfoque que se aplicó en esta investigación se refiere al cualitativo, ya que se ha utilizado la recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de investigación.

El diseño fue no experimental ya que la investigación se realizó sin manipulación deliberada de variables y solo se han observado los fenómenos tal cual son para analizarlos. Tales fenómenos fueron las formas de profesionalización

disponibles y aplicables en las empresas familiares y la posible ejecución en las mismas.

Fue del tipo transversal ya que se recopilaron datos en un solo momento.

### *Participantes*

La población será la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que comparten una serie de especificaciones, en esta investigación son las empresas familiares de la provincia de Santa Fe, la muestra será un subgrupo de la población, es nuestro caso son las cinco empresas entrevistadas.

El tipo de muestra será no probabilístico por conveniencia e intencional, este selecciona los elementos muestrales (participantes) en forma no aleatoria. Estos son de utilidad en diseños de investigación en los que, en lugar de requerirse que los elementos incluidos en la muestra serán representativos de una población, lo que se requiere es que los casos incluidos en la muestra tengan ciertas características específicas previamente en el planteamiento del problema.

La característica en la investigación se desarrolló con la necesidad de aplicar la profesionalización en las empresas familiares, para lograr su continuidad, la capacitación en la gestión y la optimización de la misma.

### *Instrumentos*

Para la siguiente investigación se utilizaron distintos tipos de instrumentos, que fueron obtenidos de consultar la paginas especializadas como el google académico, se realizó la búsqueda de obtención de datos recolectados por otros investigadores, se exploró en distintas bibliografías, en informes publicados por el Instituto Argentino de Empresas Familiares, se examinaron tesis publicadas en universidades, se consultó en informes obtenidos en los distintos congresos especializados en empresas familiares

En este escrito se agregó a el trabajo de investigación las entrevistas realizaciones, por tal motivo se incorporó el Formulario de Consentimiento Informado como consta en Anexo 1 y el cuestionario de las entrevistas semi estructuradas con algunas preguntas abiertas en Entrevistas Pymes Familiares que se expone en Anexo 2.

Se utilizó en este trabajo el programa Excel par tablas comparativas y gráficos, con el objetivo de representar los datos investigados.

#### *Análisis de datos*

El análisis de datos fue cualitativo, la información que se obtuvo de la recolección de datos que formo parte de la investigación. Se eligió una idea, se elaboran varias preguntas, los datos se analizan y se establece una serie de conclusiones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2004).

La investigación logró su objetivo permitió concluir como afectó, la aplicación de la profesionalización en las empresas familiares.

Se llevó a cabo:

- ✓ Se realizó una descripción detallada de los datos obtenidos de las entrevistas, como, por ejemplo, número y detalle de la participación de los miembros de las familias en las empresas puestos que ocupan, antigüedad de la misma, actividad que desarrolla, formación del directorio, momento en que se encuentra la empresa (anterior o posterior a la alguna sucesión) cantidad de empleados, organización de la gestión aplicada, entre otros.

- ✓ Se compararon datos de las distintas empresas entrevistadas, obteniendo informes de los distintos efectos que provoca el aplicar la profesionalización en las empresas familiares.
- ✓ Se sistematizó la información obtenida en el punto anterior, se tuvo en cuenta el objetivo general como los específicos.

## **Resultados**

En este trabajo se investigó y analizó que entienden las empresas familiares con la profesionalización en la gestión de las mismas y como se debió implementarla.

Con las entrevistas respondidas por cada una de ellas, se pudo obtener un conjunto de resultados, que evidenciaron las diferentes posturas ante la profesionalización.

En la Tabla 1 se presentan las características de las empresas entrevistadas.

Tabla1

*Características generales de las empresas familiares entrevistadas de Santa Fe*

DATOS ENCUESTA	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5
Rubro actual	Fabricación de productos y repuestos metálicos	Vta por menor y mayor materiales de construcción, ferretería y eléctricos	Vta al por menor de muebles y artículos para el hogar	Servicios de transporte de mercadería a granel	Montajes y reparaciones industriales
Antigüedad	44 años	35 años	20 años	6 años	15 años
Activa Actualmente	Si	Si	Si	Si	No
Cantidad de empleados	23	51	13	Ninguno	57
Generación/es que trabajan en la empresa	1ra, 2da y 3ra	3ra	1ra y 2da	2da	1ra y 2da
Miembros que participan en la empresa	4	3	6	2	4
Periodicidad de Reuniones	1 por semana	Casi todos los días	1 por semana	Pocas veces al mes	1 vez por semana
Capacitación de recursos humanos	Si	Si	Si	No	Si
Profesionales externos como socios	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas.

### *Evaluación de la transición y los efectos en la continuidad*

En relación a los cambios de generación, cabe mencionar que, en la EF 1, todavía los fundadores siguen asistiendo y forman parte de la dirección, pero la segunda generación ocupa la gerencia de la empresa. La transición se realizó en acuerdo de los fundadores, la tercera generación ya trabaja en la empresa, sin participación en las decisiones.

En el caso de la EF 2, el fundador heredó a su único hijo la actividad que realizaba pero fue la segunda generación que dio impulso a la empresa, estableció y formó a sus hijos participantes del negocio, fue tomando personalidades de cada uno de ellos, para ubicarlos en puestos claves según su intuición, fue formándolos y delegando decisiones a la primogénita, pero hasta que no falleció, ésta no pudo ejercer el lugar de la dirección, los demás hijos formaban parte del gobierno de la empresa ; hasta que, uno de ellos compartió la dirección con la hermana, decisión que fue tomada por ésta.



En cuanto a la EF 3, se encontró con segundas generaciones universitarias, pero al igual que la EF 2, el fundador, no delegó el cargo de director a sus hijos, también tuvo la visión de formarlos para que se complementen en las tareas de gestión, pensó en la continuidad de la misma, pero no quiso dejar la dirección, es él, el que toma las decisiones, siempre consultando a la familia.

Con respecto a la EF 4, se encontró con una empresa totalmente familiar, en donde padre e hijo, es decir primera y segunda generación, conviven en la empresa, pero la toma de decisiones y la empresa, ya fue delegada en el heredero, en este caso la transición se fue haciendo de a poco, a medida que el heredero se fue involucrando y conociendo más del negocio.

La transición en la EF 5, se intentó realizar a los hijos, pero como la empresa ya se encontraba en conflicto, no se llevó a cabo, en este caso formaban parte de la empresa familiares políticos y esto llevo a desacuerdos que no pudieron resolver a tiempo, llevo a la muerte de la empresa, uno de los fundadores no pudo resistir más situaciones de la empresa que afectaban a la familia, decidió junto con su hija, retirarse, venderla al otro miembro de la familia, y este después de unos años, quebró.

#### *Protocolo su construcción y los resultados*

La aplicación del protocolo ayudó a la organización en la EF 2 y fue aplicado para las normas que le exigen por su actividad en función de su relación con los clientes (exigencias externas), pero no fueron tratadas los procedimientos en la gestión de gobierno y dirección, fue por eso que las reuniones eran continuas casi permanentes, con decisiones que llevaron a muchos conflictos, no reconocieron la importancia de implementarlo, no les intereso hacerlo.

Ocurrió lo mismo en la empresa EF 1, EF 3 y EF 4, se resolvieron las situaciones problemáticas en las reuniones semanales, o se realizaron reuniones de urgencia para determinados temas, pero se resolvió a medida que se presentaron los acontecimientos, no aplican protocolo alguno, pero solo en el caso de la EF 3, se manifestó el interés en los miembros de confeccionar el protocolo, propusieron comenzar a tratarlo, no fue lo mismo lo que opinaron los de la EF 1 y EF 4, que sostuvieron la falta de interés.

En la EF 5, no existía protocolo, para la gestión de la empresa, pero si existió una ruta de pasos a seguir para los trabajos que se realizaban en la actividad productiva y de servicio de la empresa, para los temas que se relacionaban con el manejo del personal y las áreas de producción, descuidando la de gestión de gobierno y dirección de la empresa, llevando a ésta a su fin.

#### *Medidas que posibilitan el desarrollo y el eficiente desenvolvimiento*

Cada una de la empresa que se mencionó, llevaron a cabo distintas formas de medidas, en la EF 1, la medida de los fundadores, fue especializar al heredero en la materia que es actividad principal de la empresa, proyectaron un profesional al frente, y eso le daría otra visión y manejo de la misma, se realizaron inversiones importantes en maquinarias de última generación, que ayudo a la optimización de las tareas, rapidez y el acceso a mejores y más importantes clientes.

En el caso de las EF 2 y EF 4 se realizó una enseñanza más desde lo práctico, la experiencia de lo cotidiano, y de esa forma se aseguraron que los que seguían con la empresa, la administraran como el fundador, la nueva generación trajo la implementación de nuevas estrategias de mercado y ampliación en las actividades, en la

EF4 la tercerización de servicios hizo que se ampliaran a otras provincias y EF2, se abrió a nuevos mercados con implementación de actividades nuevas y accesorias.

En relación con la EF 3, las medidas que se fueron tomando, es que, cada uno de los herederos debió hacerse conocedor de un área de trabajo y cada uno gestionó, controló y optimizó el sector que estaba a su cargo, siempre fue supervisado por el fundador de la misma.

Las medidas que se aplicaron en la EF5 no fueron suficientes para continuar y llevo al fin de la misma.

#### *Profesionalización en los miembros de la empresa familiar*

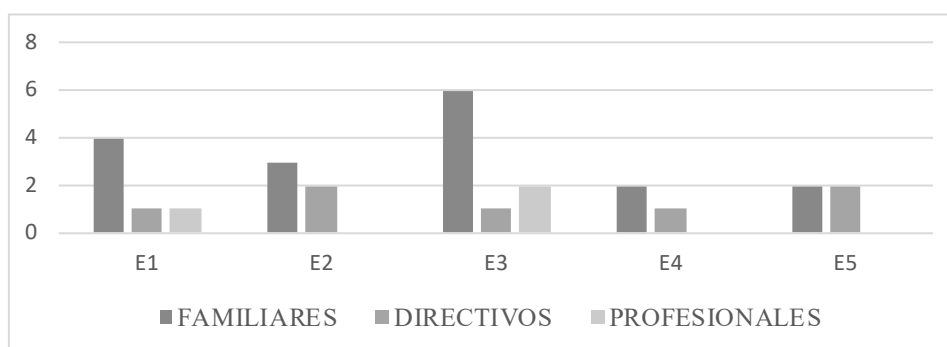
Se obtuvo como dato que en EF 2 de las empresas se decidió a falta de herederos profesionales (EF 2 y EF 5), el ingreso como personal en relación de dependencia, a profesionales relacionados con la actividad productiva de la misma (Ingenieros), en estas empresas solo se aplicó una capacitación didáctica de la operatividad de las empresas, la EF 2 logro, una gestión óptima de las empresas, no fue el caso de la EF5.

El caso de la EF 4, no hay profesionales en la familia, tampoco fueron incorporados profesionales externos a la misma, no lo creyeron necesario.

Las empresas como fue la EF 1 y EF 3, contó con profesionales en la segunda generación, especializándose en los temas que se relacionaron con las actividades y áreas de estas, se logró grandes resultados, con un manejo y comprensión más dinámico y exacto de los acontecimientos, una mejor resolución de situaciones y lograron un crecimiento en las misma.

En todas las empresas nos fue declarado, que los profesionales que asesoran legal, contable, financiera y económicamente, no forman parte de la empresa como socios o en la dirección y no se hubo intención de incorporarlos.

En la Figura 1 se informan los datos de la profesionalización y cargos que ocuparon los miembros de las familias.



**Figura 1.** Información de los miembros que forman parte de la Empresa Familiar.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en las empresas entrevistadas.

En las empresas familiares algunas incorporaron miembros profesionales, pero no vieron la necesidad de aplicar protocolo en la gestión de gobierno y dirección, la sucesión es parcial en la mayoría, la profesionalización la fueron aplicando a medida que las nuevas generaciones participaron de estas, este fue un tema poco conocido y faltó tratarlo en las empresas, no se han aplicado procedimientos en las tomas de decisiones.

La continuidad fue uno de los objetivos principales de todas las empresas, pero a los recursos que pudieron encontrar en la profesionalización, a estos, no se les dio la importancia y validez que tenían para dicho logro.

## **Discusión**

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar que las nuevas generaciones de las empresas familiares pueden garantizar la continuidad y el buen desempeño de la empresa mediante la implementación de la profesionalización de sus integrantes.

Los distintos informes demuestran que la sucesión de la dirección en las empresas familiares es difícil de concretar debido a varias razones. Por un lado, está la creencia o el orgullo de parte de los directivos de que ninguna otra persona podrá desempeñar fehacientemente las tareas que ellos realizan. Asimismo, existe también el prejuicio, el desconocimiento y la falta de confianza en que los nuevos métodos administrativos, como la profesionalización, conlleven a buenos resultados. Por otra parte, se dan incluso las malas relaciones interpersonales entre los miembros de la familia, que han llevado a la muerte de la empresa. Sean cuales sean las razones, lo seguro es que éstas retrasan o dificultan el futuro de las empresas.

Pierotti (2020), se manifiesta con la idea de no tomar como absoluto, que las generaciones después del fundador, nada hacen por la continuidad de las empresas, que solo se toman los beneficios logrados por los primeros, hasta agotarlos.

En las entrevistas realizadas a las empresas se señala que las nuevas generaciones han demostrado absoluta disposición en continuar con las actividades y están deseosos de probar que son competentes para alcanzar los objetivos propuestos por los fundadores; sin embargo, sus precursores se muestran reacios a ceder sus puestos. Éstos sienten que son indispensables en la empresa y muchas veces, por ésta misma razón, son ellos mismos los que no permiten que ésta se profesionalice.

Algunas de las sucesiones que se concretaron en éstas empresas familiares se dieron por varias razones. En una de ellas, por ejemplo, se realizó por la muerte / el fallecimiento de su director, y en otra por la propia convicción del fundador.

En aquellas empresas en donde se ha aplicado la sucesión, los cambios han sido considerablemente positivos. Los herederos han podido seguir avanzando y han logrado cambios notorios relacionados con la expansión y el crecimiento de la compañía.

En cuanto al desempeño en la ejecución de tareas de administración y tomas de decisiones se han demostrado no solo la capacidad de realizarlas eficientemente, sino que también se ha observado el crecimiento que generaron las mismas al incorporar cambios en las visiones de futuro y/o proyectos para la empresa. Algunos se han formado universitariamente, otros fueron formados desde el trabajo, otras ambas cosas, pero si se puede observar que han sido forjados en la importancia que tiene llevar adelante una empresa familiar.

Esto se fundamenta cuando se habla de los lazos que existen en la familia, que deben ser muy importantes y que, al mismo tiempo, es el esfuerzo que hacen los miembros, que tienen como logro la continuidad de la empresa familiar, con éxito, sin que esto modifique las relaciones familiares.

Se debe dejar en claro, cuando los autores Ruiz Díaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillos (2017), hacen exposición de que las empresas atraviesan muchos problemas en su existencia, pero las más difíciles son las sucesiones, se ha de manifestar que, entre las entrevistadas, lo que se da como problema es la falta de sucesión en algunas y se puede decir, que en aquellas que se ha sucedido, se ha logrado superar y continuar fehacientemente.

Ciertamente las intenciones que tienen las empresas investigadas es que pasen a ser dirigidas por las siguientes generaciones, aunque el puntapié inicial deben darlo los actuales directivos, quienes muchas veces no están preparados para esos cambios.

En los casos de las empresas que se han integrado a las generaciones más jóvenes a su plantel, se ha observado el interés de ellos en aplicar nuevos procedimientos para lograr la expansión de sus posibles actividades. Se ha logrado implementar ideas y propuestas, y han mejorado actitudes que eran fundamentales en el quehacer de la empresa, puliendo estructuras que habían sido incorporadas por el fundador, y permitiendo que se tomen decisiones que llevan al éxito de la empresa.

En estos casos los miembros han sabido tomar los consejos de quienes los formaron y han ejercido con una actitud sólida, para la consecución, no solo de los objetivos ya pactados, sino para nuevos y prometedores al momento de ser competitivos.

Es importante destacar que, en los casos mencionados anteriormente, tanto en aquellos en los que se ha producido la sucesión como en los que todavía esperan por esta, nos encontramos con empresas que heredan a los miembros directos de la familia, es decir, a sus hijos o nietos. Por tal motivo, los titulares saben que la relación armoniosa entre los miembros de las familias es de vital importancia para lograr el éxito de la empresa. Por ello, uno de los principios fundamentales es que haya un equilibrio entre los negocios y la familia que no se afecten entre sí.

En los casos entrevistados, no se da el nepotismo mencionado por los autores Ruiz Díaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillos (2017), los que están encargados de elegir a los que continúan en la empresa, sí han elegido por sus hijos, pero se han hecho

en base a la intención que estos tienen para con la empresa, la vocación que existe en estos para la continuidad de la misma, la preparación que han tomado para hacerse cargo de las responsabilidades que deban asumir, no se aplica lo referenciado por dicho autores.

También se debe destacar que aquellas en que la sucesión todavía no ha ocurrido, demuestran que los que esperan para tomar sus cargos en el futuro serán capaces de superar dicho traspaso, los fundadores han preparado bien a sus sucesores y no han sido solo por su lazo sanguíneo, sino por el interés hacia la misma y la formación que han obtenido en todo este tiempo, para poder ser idóneo en la materia y ocupar tan distinguido cargo, el de llegar a la continuidad de la empresa familiar, logrando los objetivos y manteniendo los valores que han inspirado a sus fundadores.

El hecho de que en algunas empresas estén trabajando varias generaciones, hace que los sucesores, comprendan más la intención de los primeros, y también les permite ir tomando algunas decisiones, con el respaldo de los que ya han estado en ese lugar. Estos saben que, ante cualquier conflicto, pueden ser asesorados por los miembros más experimentados, esto es muy válida al momento de gestionar en la empresa.

Con respecto a lo dicho por el autor Glikin (2020), se ha podido identificar que, en la mayoría de las empresas, se ha aplicado el modelo integrativo de traspaso, y en aquellos que todavía no se ha realizado, todo indica que se aplicará al momento de utilizar un modelo.

Cuando Conrado Sánchez (2019), habla de protocolo, hace referencia a citas de varios autores, y manifiesta, qué es lo que les ha de ayudar a elaborar una estructura en



las decisiones y acciones, en cuanto a esto, se ha podido comprobar que poco saben y que no se aplica en las empresas entrevistadas.

En definitiva, con lo investigado se ha de manifestar que la situación pasa porque no han podido ver la importancia de redactar un protocolo, el desconocimiento del valor que tiene este para el gobierno y la gestión de la empresa familiar. En concreto no solo se debe a la falta de información, sino que asimismo se debe al temor de modificar formas que ya se vienen aplicando y que hasta el momento les han sido útiles.

Por otro lado, las opiniones de algunos de los miembros indican que se muestran interesados en aplicar o empezar con un borrador de protocolo, pero se han encontrado con la dificultad que, al permanecer los fundadores y estos no verlo como un beneficio, no permiten que se siga adelante con tal proyecto.

Lo beneficioso es que los herederos, principalmente aquellos que tienen una formación universitaria, saben de la importancia, de la eficacia que conlleva tener un protocolo en las empresas, y que más adelante será un objetivo más a cumplir.

Los que opinan no creer necesitarlo, sostienen que, como los miembros, permanecen presentes en la mayoría de las jornadas de trabajo en la empresa, como dicen, se tienen a mano y deciden en el momento que se genera la situación a resolver, no pueden ver lo positivo de formular un protocolo, ya que les es útil hasta el momento, el armar reuniones espontáneas y programadas para resolver o tomar acciones que deban ejecutar, pero no ven la facilidad, la practicidad, el orden que les otorgaría un protocolo al momento de gestionar sobre las mismas.

Como también, se observa que lo pueden comprender necesario para el desarrollo de las normas que solicitan sus clientes, en la parte operativa y/o técnica de

las actividades. En las empresas entrevistadas no se le ha dado la trascendencia que este tiene. Se toman decisiones finalmente sobre la parte de gestión, con sucesivos errores y las que se toman en un contexto de apremio laboral, les resulta perjudicial. Como le paso a una de ellas, esa falta de reglas claras y precisas ante determinadas situaciones, llevan a el fin de la empresa.

Según los autores Ruiz Díaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillos (2017), hacen mención que de la mano de las tres generaciones se va logrando poco a poco que las empresas familiares se vayan formando y creciendo, cumpliendo cada una de estas un desarrollo de ampliación en ideas y procesos. Se está de acuerdo con esta idea, se piensa en la certeza de que las próximas, tendrán como misión, el desarrollo, la visión de estar ocupando un mejor lugar en el mercado. Donde el desarrollo hacia nuevas tecnologías, nuevos procedimientos irán de la mano de la continuidad de la empresa familiar.

Con relación a los subsistemas de los modelos de gobiernos, que se mencionan en esta investigación, citados por los autores Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), se concluye que son aplicados los que se refieren al de la propiedad y al de empresa. Se coincide con estos, cuando se manifiestan a favor, ya que le proporcionan a la conducción los mecanismos para poder realizar un buen gobierno.

Las medidas que se van tomando en las reuniones de los miembros de la familia como se van distribuyendo las tareas a cumplir, van incorporando un orden, que va marcando lineamientos en la gestión de la empresa.

Lo que les ha resultado en su favor, a la mayoría de estas, es la división de tareas, en los casos que son varios los miembros que cumplen funciones, pudiendo

hacer un seguimiento más exhaustivo de la gestión aplicada a la actividad que le es conocida. Afianzando de esta manera, las decisiones y el control en las actividades, pudiendo desarrollar y especializarse en el logro de la máxima obtención de mejores resultados.

Es distinto en aquellas, en donde, es un solo miembro el que recibe la gestión de la empresa. Este se ve en la situación de accionar sobre todas las decisiones y, más allá del apoyo de los miembros fundadores, se puede sentir el peso y el desafío de operar eficientemente. Estos delegan algunas de sus tareas de supervisión en puestos intermedios, pero a su vez, obedecen a sus decisiones y órdenes.

Cuando el autor Ruiz (2013), hace referencia a las acciones para lograr una óptima gestión, si bien no hay reglas escritas, son pasos que se encuentran arraigados en las formas que implementan en las empresas, no están formalizadas por escrito, pero si son los pasos que se siguen para lograr mejores decisiones al momento de operar.

En las empresas entrevistadas, se han encontrado pasos que no están documentados, pero que son similares a los mencionados por el autor citado y se realizan de una manera práctica y casi automática. Se traducen en acciones que se van perfeccionando en la práctica en el día a día. Estas se han asimilado por los miembros de la familia como un procedimiento natural a seguir, y son las que les permiten ejecutar las decisiones para el cumplimiento de las metas que se han fijado para lograr afianzar la empresa y la familia con éxito en sus negocios.

Cada empresa ha logrado sobrevivir y prosperar, aplicando nuevos procesos, afianzando los recursos para la consecución de los objetivos, teniendo como motivación el compromiso de llevar a delante una empresa familiar. En gran parte, esto obedece a la

ambición de ser mejores cada día, las nuevas generaciones han podido absorber esto de sus fundadores, es habitual que encuentren conflictos para resolver, pero hay un sentimiento de pertenencia que se puede captar en los herederos de estas, que hace que se siga avanzando.

En cuanto a las empresas que se han entrevistado existe una excepción, en donde no se ha podido dar solución a actitudes y conflictos que los mismos fundadores no supieron sortear. El fracaso estuvo en la conducción y gestión, principalmente en el área económica de la empresa, también se puede observar que de las empresas que se han contactado, es la única que está formada por parientes políticos y los desacuerdos, que en un principio se pudieron resolver, no lo han logrado en otras etapas. Se produjo la ruptura de la sociedad, por la falta de buenos hábitos o de aplicar procedimientos, que les llevarán a reglas claras en el ámbito de la ejecución de situaciones puntuales, en definitiva, esto ha llevado a la muerte de la empresa.

Por otra parte, la poca o escasa participación de los profesionales externos dentro de la empresa, y a los que solo se les realizan en todos los casos, consultas específicas de sus materias, no dando espacio para que los mismos puedan intervenir en aspectos que tengan que ver más con las decisiones principales de la empresa, hace que exista un déficit de información para tomarlas y llevarlas a cabo.

Según la autora Mendé Fernández (2012), con la cual se está totalmente de acuerdo, ésta realiza una enumeración de participaciones que un profesional externo puede ofrecer a los miembros de las empresas familiares, permitiendo a través de estos lineamientos ser más ágiles y precisos en la gestión, el gobierno, las relaciones y las tomas de decisiones, pero no se han aplicado todavía en las empresas entrevistadas.

Cuando se ha hablado de la profesionalización de los miembros de la empresa familiar, se ha observado, que en algunas de ellas ya se encuentran profesionales trabajando activamente en la misma, y que se ha especializado en temas que se relacionan con los cargos que deben ocupar, es importante aquí, la perspectiva de algunos fundadores y la sabiduría de poder ver claro, la necesidad de la profesionalización de las generaciones que lo han de suceder.

Así pues, han podido convencer y concretar esa visión en sus herederos, que, por otra parte, es una forma de comenzar con la profesionalización de la empresa. Se ha podido entender la importancia y trascendencia que tiene esto. También se ha de destacar, que en el caso de las empresas que no cuentan con miembros profesionales, se les ha dado un entrenamiento del negocio. Al mismo tiempo, se entiende la posibilidad que pueda surgir, la necesidad, de que a medida que la empresa vaya teniendo nuevos desafíos, se puedan plantear y analizar el ingreso a puestos con una participación más cercana, más allegada a la actividad del negocio a profesionales, pero ya no como externos sino formando parte de la dirección o gestión de las mismas.

En algunas empresas se les ha dado lugar a profesionales especialistas en temas que atañen al negocio familiar, pero no han ingresado al círculo íntimo de la misma, como también se ha de destacar, que la participación es sobre temas técnicos relacionados a normas que son exigidas por la actividad del negocio. Conviene subrayar que todavía existe resistencia al ingreso de profesionales hacia otras cuestiones, como los aspectos financieros, administrativos y económicos.

En cuanto a las empresas familiares entrevistadas se puede decir, que saben de la importancia de la profesionalización, pero no tienen todavía un conocimiento claro, no

se profundiza en el tema de la utilidad de la misma al momento de accionar en la vida del negocio, es fundamental esperar que las generaciones que sigan a las que hoy ocupan cargos de dirección puedan saber e informarse de la validez de ésta.

La continuidad de estas empresas, se tiene como un sentimiento profundamente arraigado, que, junto con la implementación de la profesionalización, ha de ser la fórmula perfecta para el éxito. Es muy interesante que se destaque, el sentimiento de propiedad que tienen los miembros de las empresas que hoy están vivas, y que mantienen una total convicción e intención de hacerlas grandes, los lazos familiares son sólidos, a pesar de las diferencias que puedan existir.

Cuando se refiere a la gestión, se puede contemplar que faltan implementar muchas herramientas que, por falta de tiempo o conocimiento, no se les da el lugar que se merecen, pero, aunque no estén pautadas por escritos, logran sortear las situaciones a resolver y las gestiones a cumplir, el esfuerzo es su norte, pero falta trabajar mucho en este tema.

Las limitaciones de esta investigación se deben a la muestra acotada de empresas que se han podido entrevistar, a su vez, las entrevistas no han podido hacerse en persona, esto hubiera dado posibilidad para ahondar más en el cuestionario, del mismo modo se debe agregar que la falta de información en la provincia, la falta de estadísticas, de informes que estudien todos aquellos temas referidos a las empresas familiares, ha resultado un impedimento para realizar comparaciones.

En cuanto a las fortalezas se puede citar, la disponibilidad de los miembros para responder las encuestas y la información brindada de sus negocios, además se pudo

acceder a empresas con distintas actividades y que se encuentran en distintos procesos de sucesión, como así de igual formase pudo acceder a una empresa muerta.

Se ha llegado a la conclusión de que todavía falta mucho por hacer en las empresas familiares con respecto a la profesionalización y a la gestión planificada. Falta implementación de un orden plasmado por escrito, un protocolo, pero al mismo tiempo en algunas se ha encontrado la aplicación de prácticas de hábitos cotidianos, que lo suplantán y funcionan al momento de ejecutar funciones. Se sabe que no es suficiente, pero es lo que han podido llevar a cabo.

Se ha de destacar la importancia de la continuidad, es lo que sostiene a las empresas familiares unidas, todos tienen un mismo propósito el desarrollarse, expandirse, la necesidad de hacer que la empresa funcione en su óptimo estado esta debe estar presente en cada una de sus decisiones, y por otra parte es lo que los va a llevar en un corto plazo, a tener la necesidad de adoptar otras medidas para lograr ser competitivos.

También se puede concluir, que en la situación en la que no se pudo continuar con la empresa, se da por no haber podido resolver conflictos elementales y la falta de profesionalización terminó con todo proyecto, tal vez se deba pensar, que los lazos familiares, no fueron suficientes, para lograr la continuidad.

En su mayor parte se observa, que existe un orgullo en los miembros de las empresas familiares, de pertenecer y de ser parte de la misma que todavía está intacto, este es el anhelo que tuvieron sus fundadores, esto es lo que conduce las acciones en la dirección correcta.

Se concluye que la profesionalización es un proceso que debe aplicarse en todos los aspectos de las empresas familiares, para que se logre con éxito la continuidad y la competitividad. Al principio de la implementación se deberán sortear dificultades, y al mismo tiempo se realizan los ajustes necesarios, pero no se puede dejar de lado, la profesionalización es la posibilidad que se tiene para desarrollar sus capacidades, mostrar sus talentos y su valor para que las empresas sigan vivas y evolucionen hacia niveles de excelencia.

Las recomendaciones que se pueden realizar, entre otras, es avanzar en estudios de empresas familiares, estudios interdisciplinarios, para poder ayudar y dar información a los miembros que la forman y a los profesionales vinculados a esta. Estos deben abarcar las distintas clases actividades a las que estas se dedican, y que se puedan tomar muestras más amplias para mayores y mejores resultados.

De estos estudios dependen las empresas para poder continuar, y de los profesionales que puedan asesorarlas con información más precisa. Es un tema urgente e indispensable por la cantidad de empresas familiares que hoy sostienen a la economía. Acceder a datos certeros y válidos, para obtener herramientas y lograr afianzarse en el mercado, es de mucha importancia.

Se recomienda para las futuras líneas de investigación, que se pueda seguir interiorizando en los aspectos que optimicen la gestión de la empresa, estudiar de qué forma se puede aplicar la profesionalización, para que los miembros tengan herramientas para lograrlo. Se debe seguir estudiando el autoconocimiento, el reconocimiento y autodiagnóstico en las empresas, esto ayuda a que los profesionales que asesoran, se aproximen a las necesidades éstas.



Además, se deben realizar muestras de mayor tamaño, comparables con otras provincias y/o países, en todas las investigaciones que continúen incorporando temas que atañen a las empresas familiares.

## Referencias

- Corado Sánchez, L. A. (2019). Protocolo familiar como herramienta de Gestión. *Realidad Empresarial*, 6.
- Glikin, L. (MARZO de 2020). Modelo de traspaso. *Instituto Argentino de Empresas Familiares*, 1-2.
- González Unzueta, C. (2012). *Empresas familiares, buenas prácticas en Argentina*. Córdoba, Córdoba: Grafica Latina s.a.
- Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla, Colombia: Universitaria de la Costa-EDUCOSTA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill .
- Mendé Fernández, M. (2012). *Empresas Familiares: buenas prácticas en Argentina* (Vol. 1a.ed.). Córdoba, Córdoba: Gráfica latina S.A.
- Nogales Lozano, F. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. España: Escuela de Negocios. Obtenido de [www.eoi.es](http://www.eoi.es)
- Pierotti, R. (04 de 2020). Formación de Empresa Familiar. *Instituto Argentino de Empresas Familiares*, 1. Recuperado el 16 de 04 de 2020

Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., y Sifiente Cedillos, A. (2017). *La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad*. Red Internacional de Investigadores . Obtenido de riico.net.

Ruiz, R. G. (05 de 05 de 2013). *Objetivos en la Familia, en Empresa y en Negocios*. Instituto Argentino de Empresas familiares, 1.

## **Anexo 1 Consentimientos informados para participantes de investigación**

### *Consentimiento informado Empresa Familiar 1*

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 conocida por la catedra de la materia Seminario Final, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la profesionalización de las empresas familiares, es posible y si logran la continuidad por generaciones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que respondan en el cuestionario y lo que, en caso de ser posible, se converse en las entrevistas, si es aceptado y se permite, el investigador transcribirá después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante la participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento durante de la participación.

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

TA.ME.AT S.R.L.  
TA.ME.AT S.R.L.  
Nombre del participante  
Nombre del participante

TA.ME.AT S.R.L.  
Fecha: 09.05.2020

### *Consentimiento informado Empresa Familiar 2*

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 conocida por la cátedra de la materia Seminario Final, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la profesionalización de las empresas familiares, es posible y si logran la continuidad por generaciones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que respondan en el cuestionario y lo que, en caso de ser posible, se converse en las entrevistas, si es aceptado y se permite, el investigador transcribirá después las ideas que usted haya expresado.

La participación de 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.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante la participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento durante de la participación.

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

### *Consentimiento informado Empresa Familiar 3*

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 conocida por la cátedra de la materia Seminario Final, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la profesionalización de las empresas familiares, es posible y si logran la continuidad por generaciones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que respondan en el cuestionario y lo que, en caso de ser posible, se converse en las entrevistas, si es aceptado y se permite, el investigador transcribirá después las ideas que usted haya expresado.

La participación de 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.

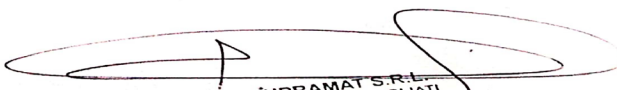
Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier

Nombre del participante

Firma del participante

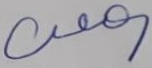
Fecha

13-05-2020

  
CUPRAMAT S.R.L.  
ALEJANDRA SVEGLIATI  
APODERADA

momento durante la participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento durante de la participación.

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

López Noelia Cielo (SOLIA)		30-04-2020
Nombre del participante	Firma del participante	Fecha
FIRMA: JORGE A. LÓPEZ		

JORGE A. LOPEZ E HIJOS S.R.L.

#### *Consentimiento informado Empresa Familiar 4*

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 conocida por la cátedra de la materia Seminario Final, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la profesionalización de las empresas familiares, es posible y si logran la continuidad por generaciones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que respondan en el cuestionario y lo que, en caso de ser posible, se converse en las entrevistas, si es aceptado y se permite, el investigador transcribirá después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante la participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento durante de la participación.

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

este

haya del participante

JULIO NAZARENO

Fecha

Firma del participante  
  
 CABRAL E HERNANDEZ

30/04/2020

#### *Consentimiento informado Empresa Familiar 5*

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 conocida por la catedra de la materia Seminario Final, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar si la profesionalización de las empresas familiares, es posible y si logran la continuidad por generaciones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que respondan en el cuestionario y lo que, en caso de ser posible, se converse en las entrevistas, si es aceptado y se permite, el investigador transcribirá después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante la participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento durante de la participación.

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

SO.VI.FA. S.R.L.

## **Anexo 2 Modelo de preguntas del cuestionario para realizar las entrevistas.**

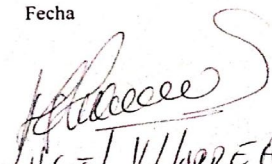
### *Entrevista Empresa Familiar 1*

1. ¿Cuál es el rubro en que opera la empresa? ¿Siempre fue el actual? ¿Cuándo

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

  
HSET VILAREJA  
11-05-20



fue fundada?

El rubro en que opera es fabricación de productos metálicos de tornería y/o matrickería y maquinaria metalúrgica, repuestos, insertos, construcción y reparación de guías, reconstrucción y reparación de rolos de laminación y otras. Al inicio se ocupaba de la recuperación de rodillos de laminación, después fue ampliando su actividad para dar una prestación más integral de todo lo que es construcción y reparación de máquinas en la industria metalúrgica. Fue fundada en octubre de 1976.

2. ¿Cuántos trabajadores emplean?

En estos momentos son veintitrés empleados, tres en administración, diecisiete operarios, un encargado, un jefe de taller y un ingeniero (miembro de la familia-hijo de los socios) para supervisión y dirección de los trabajos metalúrgicos.

3. ¿Se ha realizado alguna sucesión en la empresa?

La sucesión no se ha realizado aun, porque ambos socios, hermanos (Roberto y Jorge) no han dejado la sociedad, pero si se encuentra el hijo de uno de ellos, que es ingeniero, se encuentra en la gerencia de la empresa realiza la dirección de los trabajos metalúrgicos, y mientras realizaba sus estudios trabajaba en el taller, para poder aprender las tareas que se hacían en la empresa.

4. En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es la generación de la familia que participa en estos momentos en la empresa? ¿Cómo se efectuó?

El ingreso de la segunda generación, provoco una ampliación de la producción de tareas y se perfeccionó el asesoramiento que se realizan con las empresas que son clientes, se accedieron a maquinarias de última generación pudiendo abarcar trabajos de mejor calificación, también se encuentra el nieto de uno los socios, pero solo, por el

momento cumple funciones administrativas, sin poder en la toma de decisiones. La idea es que la empresa siga siendo familiar, por eso se encargaron de formar a sus hijos en la materia, no solo desde el trabajo sino desde la formación académica, para poder realizar un desempeño eficaz para el logro de los objetivos de la empresa, continuar trabajando por generaciones y seguir posicionados como uno de los mejores en la prestación de servicios y productos a la industria metalúrgica de la zona.

5. ¿Cómo es la relación de la familia (trabajen o no en la empresa) en relación con la empresa? ¿Todos participan activamente?

En la empresa se encuentran cuatro miembros relacionados con la misma, los socios, el hijo de uno de ellos que se ocupa de la dirección del taller y la gerencia en la gestión, y otro como empleado, el resto de la familia no tiene participación en la empresa, y también se puede decir que son solo los hombres que hasta el momento han ocupado cargos en la misma.

6. ¿En la empresa hay profesionales que son miembros de la familia? ¿Cuáles?

Si, el profesional es el hijo que es ingeniero mecánico, se ocupa de la dirección técnica y asesoramiento, como también en la gestión de la empresa.

7. ¿Quiénes ocupan los puestos de la dirección? ¿Cómo son elegidos?

La dirección la siguen ocupando los socios fundadores, ya uno de los herederos se encuentra en la gerencia, pero las decisiones dependen de los socios. Hasta el momento se eligen por afinidad con respecto al trabajo y por el lugar que ocupa en la familia con respecto a los socios.

8. ¿Se realizan encuentros (reuniones) para facilitar la comunicación en la información y en las decisiones de la empresa? ¿Qué temas se tratan? ¿Con que frecuencia? ¿Quienes participan?

Las reuniones son una vez por semana, en donde asisten los dos socios fundadores, el hijo que ocupa el cargo de gestión en la empresa y el contador externo, este último asiste cuando estos deben informarse, para tomar decisiones que están relacionados con lo económico de la empresa. En caso de una situación urgente, las reuniones son inmediatas por parte de los tres familiares de la empresa.

9. ¿Existe un protocolo? En caso afirmativo: ¿Es conocido por todos los participantes? En caso negativo: ¿Cree que es necesario realizarlo?

No existe protocolo, no tienen interés en aplicarlo, no lo creen necesario.

10. ¿Cómo se gestiona en la empresa? ¿Existe un lineamiento para aplicar, una hoja de ruta a seguir o se improvisa?

En la empresa el hijo de uno de los socios resuelve la gestión en lo cotidiano, pero todas las acciones son consultadas con los socios, en cuanto a lo económico resulta que solo al hijo le consultan sobre determinadas necesidades que tiene la empresa, pero la decisión final es de los socios fundadores. Ya que como están los tres que tienen poder de decisión, permanentemente en la empresa no hay lineamientos, las decisiones y acciones se toman en el momento. Hay acontecimientos en donde se hace referencia a algunas situaciones similares y se resuelven igual, pero no hay nada establecida ni escrito.

11. Los profesionales externos relacionados con la empresa ¿Qué tipo de asesoramiento efectúan? ¿Accederían a darles posiciones más trascendentes?

Los profesionales externos (contador, licenciado en seguridad e higiene y abogado), solo asesoran sobre la competencia de sus temas y no accederían a darle lugar en la empresa.

12. Con respecto al desarrollo de la empresa ¿Cómo están posicionados en el mercado? ¿Se conciben competitivos?

En la zona, tienen como clientes a dos grandes empresas (Acindar - GrupoAcerlor Mittal- Acindar y Techint- Ternium, entre otras) donde realizan una importante cantidad de trabajos y servicios para estas, si son competitivos, y la empresa es reconocida en su rubro.

13. ¿Qué significa para ustedes la profesionalización de las empresas familiares? En caso de no aplicarla aún ¿Estarían de acuerdo con comenzar con el proceso? En caso de haberla realizado ¿Qué resultados han obtenido de aplicarla?

La profesionalización se va realizando a través de la formación de los hijos y nietos que heredan la empresa, dándole una formación universitaria, pero no se ha aplicado desde otro lugar en la empresa.

14- ¿Promueven la capacitación en todos los recursos humanos que se emplean en la empresa? ¿Cómo la llevan a cabo?

Si, a medida que se van incorporando maquinarias con nuevas tecnologías, se envían a los operarios a los cursos para que puedan aprender a utilizarlas, también se los actualiza con temas referidos a la seguridad en su trabajo.

15- ¿Cuáles son sus metas a alcanzar como empresa familiar? ¿A qué se le da más valor, dentro de la empresa?

El deseo de los socios fundadores, es la continuidad de la empresa, creen que sus descendientes sienten lo mismo, estos últimos, están siendo formados en las distintas disciplinas que se relacionan con la empresa, se han comprado terrenos para llevar al taller en un parque industrial de la zona y ya poder quedar ubicados favorablemente para realizar sus actividades, siempre se busca ampliar la cartera de clientes para poder crecer, las acciones son siempre para seguir logrando la expansión. En la empresa se le da valor a la optimización de la producción y servicios, al buen ambiente laboral y al sostenimiento de que la empresa siga perteneciendo a la familia.

### *Entrevista Empresa Familiar 2*

1. ¿Cuál es el rubro en que opera la empresa? ¿Siempre fue el actual? ¿Cuándo fue fundada?

El rubro de la empresa es venta de materiales de la construcción, ferretería y materiales eléctricos. El rubro fue siempre el mismo, solo que antes era una unipersonal y después se dividió la parte de corralón y materiales, con la de cemento y hormigón elaborado.

2. ¿Cuántos trabajadores emplean?

Se emplean a 52 personas, entre el área de atención al público, administración, operarios de corralón y los que se ocupan de la distribución de materiales.

3. ¿Se ha realizado alguna sucesión en la empresa?

La sucesión se realizó cuando dejó de ser una unipersonal para formar una sociedad de responsabilidad limitada, con la inclusión del dueño a sus tres hijos.

4. En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es la generación de la familia que participa en estos momentos en la empresa? ¿Cómo se efectuó?

Esta sería la tercera generación que se dedica a esta actividad, se efectuó por decisión del dueño, en acuerdo con sus herederos.

5. ¿Cómo es la relación de la familia (trabajen o no en la empresa) en relación con la empresa? ¿Todos participan activamente?

Todos trabajan en la empresa y todos participan activamente, uno de ellos se encarga de la recaudación, otro es gerente de ventas, otra de la tesorería.

6. ¿En la empresa hay profesionales que son miembros de la familia? ¿Cuáles?

No hay ningún profesional en la familia.

7. ¿Quiénes ocupan los puestos de la dirección? ¿Cómo son elegidos?

Los puestos son ocupados por los integrantes de las familias, los tres hijos de la tercera generación, pero es uno de ellos que ocupa la dirección, como así quedo

indicado antes de la sucesión, por su padre, pero por decisión de esta, se nombró a otro de sus hermanos para compartir la gerencia de la empresa, el resto participa de algunas decisiones.

8. ¿Se realizan encuentros (reuniones) para facilitar la comunicación en la información y en las decisiones de la empresa? ¿Qué temas se tratan? ¿Con que frecuencia? ¿Quiénes participan?

Si, se realizan encuentros casi todos los días, ya que los socios están en la empresa, pero hay reuniones especiales cuando un tema así lo requiere, y se les solicita a los profesionales externos (contador e ingeniero civil) para una situación que requiera de asesoramiento.

9. ¿Existe un protocolo? En caso afirmativo: ¿Es conocido por todos los participantes? En caso negativo: ¿Cree que es necesario realizarlo?

El protocolo solo se aplica en las normas ISO, son normas que exigen ciertos clientes, para poder operar con estos, las instruye y las ejecuta el ingeniero civil, que se contrató para esto, pero no existe otro protocolo en la empresa, hasta el momento no se pudo lograr acuerdo para realizarlo, debido a la diferencia de opiniones de los socios, no hay interés en hacerlo.

10. ¿Cómo se gestiona en la empresa? ¿Existe un lineamiento para aplicar, una hoja de ruta a seguir o se improvisa?

La experiencia de los socios que han heredado la empresa, que se han formado en el día a día, resolviendo situaciones, trabajando en esta, están todos involucrados con la gestión, cada uno en su área y comparten algunas tomas de decisiones, en dos de estos esta delegada la dirección. Estos pudieron desarrollar una gran mejoría en la

empresa y han crecido en el mercado, siguiendo los lineamientos que su padre inculcó, mejorándolos y adaptándose a nuevas realidades.

11. Los profesionales externos relacionados con la empresa ¿Qué tipo de asesoramiento efectúan? ¿Accederían a darles posiciones más trascendentes?

Los profesionales externos asesoran sobre el tema que les corresponde (contador, técnico de seguridad e higiene y abogado), y en caso de necesitar, se les piden informes para las tomas de decisiones. No accederían a darles posiciones en la dirección de la empresa.

12. Con respecto al desarrollo de la empresa ¿Cómo están posicionados en el mercado? ¿Se conciben competitivos?

Es una empresa con trayectoria en el mercado, que compite con empresas de gran porte en el rubro de la construcción, se ha ampliado la zona de distribución de sus productos, con habilitaciones de plantas en otras ciudades y se han abiertos nuevas sucursales, es una empresa en continua expansión y crecimiento.

13. ¿Qué significa para ustedes la profesionalización de las empresas familiares? En caso de no aplicarla aún ¿Estarían de acuerdo con comenzar con el proceso? En caso de haberla realizado ¿Qué resultados han obtenido de aplicarla?

Es un tema que no se ha tratado, saben que es necesario la aplicación, pero todavía no han logrado avanzar en este tema, solo se hizo referencia al ingeniero civil, contratado para lograr la optimización de un área de la empresa, nada más, no se hace referencia a la gestión del gobierno y dirección, de poder tener lineamientos para determinadas decisiones.



14. ¿Promueven la capacitación en todos los recursos humanos que se emplean en la empresa? ¿Cómo la llevan a cabo?

Si, se realizan capacitaciones de los recursos, sobre los temas que se relacionan con el rubro.

15. ¿Cuáles son sus metas a alcanzar como empresa familiar? ¿A qué se le da más valor, dentro de la empresa?

Las metas a seguir creciendo como hasta ahora viene ocurriendo, poder acceder a abrir nuevas plantas y sucursales en otras provincias, expandir su atención y distribución, continuar con la trayectoria y prestigio que cuenta en el mercado, y por, sobre todo, que sigan siendo una empresa familiar.

### *Entrevista Empresa Familiar 3*

1. ¿Cuál es el rubro en que opera la empresa? ¿Siempre fue el actual? ¿Cuándo fue fundada?

La actividad de la empresa es la venta al por menor de mueblería y artículos para el hogar, cuando comenzó solo se dedicaba a la venta de muebles y mimbre. Comenzó sus actividades en el año 2000.

2. ¿Cuántos trabajadores emplean?

Los trabajadores son trece empleados en total trabajando en dos sucursales.

3. ¿Se ha realizado alguna sucesión en la empresa?

No todavía, se dio participación a su esposa e hijos en la sociedad cuando se convierte en sociedad de responsabilidad limitada, pero todavía sigue el fundador en la dirección y tomando las decisiones.

4. En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es la generación de la familia que participa en estos momentos en la empresa? ¿Cómo se efectuó?

No corresponde.

5. ¿Cómo es la relación de la familia (trabajen o no en la empresa) en relación con la empresa? ¿Todos participan activamente?

Todos son socios, pero dos de ellos, no trabajan y no participan en las decisiones de la empresa, solo trabajan el fundador y tres de sus hijos.

6. ¿En la empresa hay profesionales que son miembros de la familia? ¿Cuáles?

En la familia hay dos profesionales en la familia que participan de la empresa, uno de ellos abogado y otro contador público.

7. ¿Quiénes ocupan los puestos de la dirección? ¿Cómo son elegidos?

En la actualidad el puesto de dirección lo sigue ocupando el fundador de la empresa.

8. ¿Se realizan encuentros (reuniones) para facilitar la comunicación en la información y en las decisiones de la empresa? ¿Qué temas se tratan? ¿Con que frecuencia? ¿Quienes participan?

Se realizan encuentros semanales con los participantes que están trabajando en la empresa, se tratan los temas más importantes ocurridos en la semana.

9. ¿Existe un protocolo? En caso afirmativo: ¿Es conocido por todos los participantes? En caso negativo: ¿Cree que es necesario realizarlo?

No existe ningún protocolo, pero están interesados en comenzar a elaborarlo, se dan cuenta de la necesidad y de que sería una mejor forma de coordinación en las tareas y en la toma de decisiones de la empresa.

10. ¿Cómo se gestiona en la empresa? ¿Existe un lineamiento para aplicar, una hoja de ruta a seguir o se improvisa?

El fundador, fue formando a sus hijos, en forma académica (algunos) y en la parte operativa del negocio, otorgándole un área a cada uno de los miembros para que logren especializarse, y optimizarla, siempre supervisados por él. Los lineamientos acordados son solo para en el momento de realizar las compras y pagos, para el resto de los temas, se improvisa.

11. Los profesionales externos relacionados con la empresa ¿Qué tipo de asesoramiento efectúan? ¿Accederían a darles posiciones más trascendentes?

El profesional externo, en este caso el contador realiza mensualmente el trabajo de liquidación de haberes y de impuestos, ya que la empresa cuenta con profesionales, estos mismos son los que asesoran a los demás miembros. Las posiciones las tendrán los miembros de la familia, no los externos.

12. Con respecto al desarrollo de la empresa ¿Cómo están posicionados en el mercado? ¿Se conciben competitivos?

Están bien posicionados en el mercado, pero en estos momentos se encuentran con la competencia de las grandes cadenas, por lo que se está haciendo difícil competir en cuanto a precios, se ha logrado, agrupar con otras empresas del rubro que están en la misma situación, para hacer compras de mayores unidades y lograr mejorar la oferta de productos, para poder competir con las antes mencionadas, fueron una de las primeras empresas de la zona en tener página web para realizar ventas de sus productos

13. ¿Qué significa para ustedes la profesionalización de las empresas familiares? En caso de no aplicarla aún ¿Estarían de acuerdo con comenzar con el proceso? En caso de haberla realizado ¿Qué resultados han obtenido de aplicarla?

En la empresa se ha relacionado la profesionalización con la posibilidad de tener miembros profesionales en la familia, no la han aplicado todavía en la gestión, es lo que estos miembros, quieren lograr más adelante.

14. ¿Promueven la capacitación en todos los recursos humanos que se emplean en la empresa? ¿Cómo la llevan a cabo?

Si, los cursos en ventas y atención al público.

15. ¿Cuáles son sus metas a alcanzar como empresa familiar? ¿A qué se le da más valor, dentro de la empresa?

Las metas siempre fueron el bienestar económico de la familia, de los participantes de la sociedad y se le da valor al crecimiento económico y humano de las personas que integran la empresa (socios y empleados), para poder ayudarse unos con

otros y cuando ocurren los problemas estar todos juntos, para poder seguir funcionando y creciendo como empresa.

*Entrevista Empresa Familiar 4*

1. ¿Cuál es el rubro en que opera la empresa? ¿Siempre fue el actual? ¿Cuándo fue fundada?

La empresa realiza servicios de transporte de mercadería a granel, en todo el país, siempre se dedicó a la misma actividad y comenzó en año 2014.

2. ¿Cuántos trabajadores emplean?

En la actualidad no tiene empleados, contrata servicios a terceros.

3. ¿Se ha realizado alguna sucesión en la empresa?

Si, se realizó el traspaso de la dirección a la segunda generación, pero ambas generaciones primera y segunda todavía forman parte de la empresa.

4. En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es la generación de la familia que participa en estos momentos en la empresa? ¿Cómo se efectuó?

Fue decisión del fundador, otorgarle la dirección a su hijo, se fue haciendo de a poco en cuanto a la toma de decisiones, hasta que el padre, vio que ya podía delegar la empresa a su heredero, el fundador todavía forma parte de la empresa, orienta y ayuda en las decisiones.

5. ¿Cómo es la relación de la familia (trabajen o no en la empresa) en relación con la empresa? ¿Todos participan activamente?

La empresa está formada por el fundador y su hijo, el resto de la familia no participa de la empresa, ambos participan activamente.

6. ¿En la empresa hay profesionales que son miembros de la familia? ¿Cuáles?

No.

7. ¿Quiénes ocupan los puestos de la dirección? ¿Cómo son elegidos?

La dirección la ocupa el hijo, la segunda generación, el fundador fue preparándolo en la práctica diaria de la empresa, una vez listo, le cedió la dirección, el padre todavía sigue colaborando en la toma de decisiones.

8. ¿Se realizan encuentros (reuniones) para facilitar la comunicación en la información y en las decisiones de la empresa? ¿Qué temas se tratan? ¿Con que frecuencia? ¿Quiénes participan?

Las reuniones son pocas veces al mes, cuando hay que tratar temas económicos o legales, se reúnen con los profesionales que los asesoran para poder tomar decisiones. Se conversan los temas más sencillos a diario en reuniones informales.

9. ¿Existe un protocolo? En caso afirmativo: ¿Es conocido por todos los participantes? En caso negativo: ¿Cree que es necesario realizarlo?

No existe protocolo, sostienen no necesitarlo.

10. ¿Cómo se gestiona en la empresa? ¿Existe un lineamiento para aplicar, una hoja de ruta a seguir o se improvisa?

El hijo a cargo gestiona en la manera que fue aprendiendo las tareas con su padre, pero tiene una visión más amplia del negocio, el contratar a terceros para que realicen trabajos en otros puntos del país, provocó una expansión de servicios en la empresa, dándole un gran impulso.

11. Los profesionales externos relacionados con la empresa ¿Qué tipo de asesoramiento efectúan? ¿Accederían a darles posiciones más trascendentes?

Los profesionales externos, en este caso son abogado y contador, son tenidos en cuenta ya que los miembros no cuentan con formación en la materia, y principalmente el contador es un gran referente para ellos, este maneja la parte contable, impositiva y económica de la empresa, tiene una gran injerencia en las decisiones, pero no accederían por el momento a que ocupe algún puesto en la empresa.

12. Con respecto al desarrollo de la empresa ¿Cómo están posicionados en el mercado? ¿Se conciben competitivos?

Se vivieron momentos difíciles, en donde tuvieron que dejar de tener empleados, por el cierre de algunos contratos con empresas que trabajaban, pero se están abriendo a otros mercados, para ampliar el tipo de servicio, como los cereales, con areneras y continúan con el transporte de carga de alambres y caños, en menor medida.

13. ¿Qué significa para ustedes la profesionalización de las empresas familiares? En caso de no aplicarla aún ¿Estarían de acuerdo con comenzar con el proceso? En caso de haberla realizado ¿Qué resultados han obtenido de aplicarla?

Es una empresa que después de pasar por una situación donde tuvieron que reinventarse, pudieron salir adelante, con ayuda del profesional externo, si logran un crecimiento será un tema que trataran, por el momento no lo creen necesario.

14. ¿Promueven la capacitación en todos los recursos humanos que se emplean en la empresa? ¿Cómo la llevan a cabo?

No corresponde.

15. ¿Cuáles son sus metas a alcanzar como empresa familiar? ¿A qué se le da más valor, dentro de la empresa?

Las metas es lograr posicionarse en el mercado, lograr mejores servicios, poder expandirse, que puedan lograr una empresa sostenible en el tiempo para que las generaciones puedan continuarla, por el bienestar económico de la empresa familiar.



*Entrevista Empresa Familiar 5*

1. ¿Cuál es el rubro en que opera la empresa? ¿Siempre fue el actual? ¿Cuándo fue fundada?

El rubro de la empresa era montaje y reparaciones industriales, siempre se dedicó a lo mismo fue fundada en 1993, eran dos socios (Abel y Jorge) familiares políticos, la sociedad se disolvió en el año 2008, uno de los socios continuó con la sociedad, pero luego quebró.

2. ¿Cuántos trabajadores emplean?

Al momento de vender la empresa (Abel), al otro socio (Jorge) la empresa eran 57 empleados.

3. ¿Se ha realizado alguna sucesión en la empresa?

No se alcanzó a realizar la sucesión, cuando se decide hacerse a los hijos es cuando uno de los socios (Abel), decide irse de la empresa, quedando sin efecto la sucesión.

4. En caso de responder afirmativamente: ¿Cuál es la generación de la familia que participa en estos momentos en la empresa? ¿Cómo se efectuó?

No corresponde.

5. ¿Cómo es la relación de la familia (trabajen o no en la empresa) en relación con la empresa? ¿Todos participan activamente?

La relación era buena al principio, luego a través de los años ocurrieron situaciones que no pudieron arreglarse, justamente por la relación familiar que había de por medio, fueron desacuerdos que no pudieron resolver. En la empresa trabajaban los

dos socios gerentes, el hijo de uno de ellos en la parte de recursos humanos y atención a clientes y la hija del otro que trabajaba como empleada administrativa.

6. ¿En la empresa hay profesionales que son miembros de la familia? ¿Cuáles?

No había ningún profesional entre sus miembros, es por eso que se tomó como empleado a un ingeniero mecánico para poder tener alguien especializado en el área de producción de productos y servicios metalúrgicos, pero no pertenecía a la familia.

7. ¿Quiénes ocupan los puestos de la dirección? ¿Cómo son elegidos?

Los puestos de dirección los ocupaban los socios gerentes que la habían fundado y tenían firmas indistintas.

8. ¿Se realizan encuentros (reuniones) para facilitar la comunicación en la información y en las decisiones de la empresa? ¿Qué temas se tratan? ¿Con que frecuencia? ¿Quiénes participan?

Las comunicaciones entre los socios eran informales, una vez por semana de reunían para conversar sobre temas de trabajo del taller. Cuando había que realizar alguna inversión o tomar una decisión por un tema económico, ahí si se reunían con el contador externo, pero eran pocas.

9. ¿Existe un protocolo? En caso afirmativo: ¿Es conocido por todos los participantes? En caso negativo: ¿Cree que es necesario realizarlo?

No, nunca lo hubo, no les intereso para la gestión del gobierno o dirección, si existía una guía de los pasos a seguir para la parte de tareas de producción y de servicio de la empresa, como también del manejo del personal.

10. ¿Cómo se gestiona en la empresa? ¿Existe un lineamiento para aplicar, una hoja de ruta a seguir o se improvisa?

Los socios tomaban las decisiones en conjunto, uno realizaba las cotizaciones para los clientes y el otro se ocupaba del personal y de llevar a cabo los trabajos, pero la falta de una gestión, de un orden claro, de improvisar en las decisiones, sobre todo, las económicas y de contrataciones, hizo que esos desacuerdos, afecten las relaciones y lleven a la muerte a la empresa.

11. Los profesionales externos relacionados con la empresa ¿Qué tipo de asesoramiento efectúan? ¿Accederían a darles posiciones más trascendentes?

Los profesionales externos eran un contador y abogado, realizaban las tareas contables y legales de la empresa, en ocasiones asesoraban sobre determinados temas, nunca se les dio una participación en la misma, si en algún momento se trató el tema de incluir como socio al ingeniero que cumplía funciones en la empresa, pero no se llegó a un acuerdo.

12. Con respecto al desarrollo de la empresa ¿Cómo están posicionados en el mercado? ¿Se conciben competitivos?

La empresa era muy reconocida en la zona, trabajaba para empresas reconocidas en el mercado, era una empresa con prestigio, pero las desinteligencias, principalmente de uno de los socios, hizo que esta se disolviera y luego quebrara.

13. ¿Qué significa para ustedes la profesionalización de las empresas familiares? En caso de no aplicarla aún ¿Estarían de acuerdo con comenzar con el proceso? En caso de haberla realizado ¿Qué resultados han obtenido de aplicarla?

En esos momentos comenzaron incluyendo a un ingeniero en el área de producción, pero no hicieron nada con la gestión de la empresa, no entendían la

importancia de la profesionalización, y el resultado demostró que llevo al fin a la empresa.

14. ¿Promueven la capacitación en todos los recursos humanos se emplean en la empresa? ¿Cómo la llevan a cabo?

Se realizaban cursos relacionados con la producción, la realizaban aquellos empleados que mostraban interés y ganas de crecer en sus puestos, generalmente eran dictados por las empresas que eran proveedoras de las nuevas maquinarias que se adquirirían.

15. ¿Cuáles son sus metas a alcanzar como empresa familiar? ¿A qué se le da más valor, dentro de la empresa?

Las metas eran grandes, se podría haber llegado a ser la mejor empresa en la zona prestando estos servicios y productos, se llegó a realizar trabajos para importantes empresas de varias provincias, pero todo quedó trunco, el valor era la confianza, y las ganas de que la empresa siguiera entre los miembros de la familia, pero no resulto.