

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares.

**La Profesionalización de empresas familiares para su continuidad,**

**Buenos Aires, 2020**

**The Professionalization of family businesses for their continuity, Buenos**

**Aires, 2020**

Autor: Romina Cardoso

Legajo: VCPB 21309

DNI: 33.876.633

Director TFG: Alfredo González Torres

Argentina, Julio 2020

## **Resumen**

La representación de las empresas familiares en la economía de Argentina era muy amplia, ya que proporcionaban un 70 % del empleo del sector privado, constituyendo el 80 % de las empresas en el país. Sin embargo, eran conocidas por su caducidad. Las estadísticas indicaban que muy pocas llegaban a la tercera generación. Esto representaba un gran obstáculo en el proceso de consolidación de este tipo de empresas. Los motivos de esa situación eran muy variados, pero sin duda el principal de todos ellos era la ausencia de una planificación de capacitación profesional. Por lo tanto, el objetivo de la investigación fue analizar la importancia de la profesionalización como un factor de éxito, para que favoreciera la continuidad de las empresas familiares, con la finalidad de generar nuevos conocimientos en este ámbito. La metodología de investigación utilizada fue de tipo explicativa, con enfoque cualitativo, no experimental y de diseño transversal. La población de estudio estuvo representada por las empresas de la provincia de Buenos Aires. La muestra, por otra parte, fue del tipo no probabilístico, por conveniencia y voluntario, la cual estuvo formada por cinco empresas. Se comparó la información recabada y se analizó con la teoría, para descubrir el grado de profesionalización y estimar el rango e interés que las empresas familiares desarrollan sobre el tema abordado.

*Palabras claves: Empresa; Familiar; Profesionalización; Sucesión, Planificación*

## **Abstract**

The representation of family businesses in the Argentine economy was very broad, as they provided 70% of employment in the private sector, constituting 80% of companies in the country. However, they were known for their expiration. Statistics indicated that very few reached the third generation. This represented a great obstacle in the consolidation process of this type of companies. The reasons for this situation were very varied, but undoubtedly the main one of all of them was the absence of professional training planning. Therefore, the objective of the research was to analyze the importance of professionalization as a success factor, so that it would favor the continuity of family businesses, in order to generate new knowledge in this field. The research methodology used was explanatory, with a qualitative, non-experimental and cross-sectional approach. The study population was represented by companies from the province of Buenos Aires. The sample, on the other hand, was of the non-probabilistic type, for convenience and voluntary, which consisted of five companies. The information collected was compared and analyzed with the theory, to discover the degree of professionalization and estimate the range and interest that family businesses develop on the topic addressed.

*Keywords: Company; Family; Professionalization; Succession; Planning*

## Índice

Introducción .....	1
<i>Antecedentes relevantes</i> .....	1
<i>Elementos teóricos</i> .....	3
<i>Problema de investigación: Problema, fundamentación y relevancia</i> .....	14
<i>Objetivo general</i> .....	15
<i>Objetivos específicos</i> .....	15
Métodos .....	16
<i>Diseño</i> .....	16
<i>Participantes</i> .....	16
<i>Instrumentos</i> .....	17
<i>Análisis de datos</i> .....	17
Resultados .....	19
Discusión .....	25
<i>Limitaciones</i> .....	30
<i>Fortalezas</i> .....	30
<i>Conclusión y recomendaciones</i> .....	30
<i>Recomendaciones a futuras líneas de investigación</i> .....	32
Referencias.....	I
Anexo I: Documento de consentimiento informado .....	III
Anexo II: Entrevista .....	VIII
<i>Entrevista EF 1</i> .....	X
<i>Entrevista EF 2</i> .....	XIII

## Introducción

Las empresas familiares (EF) componen un factor muy importante en la economía de cualquier país. Para estimar su relevancia alcanza con destacar que, en Argentina, el 80% de la composición empresarial tiene origen familiar.

Diferentes datos estadísticos muestran que este tipo de empresas representan entre el 70% y el 90% del PBI a nivel mundial, empleando entre el 50% y el 80% de la población laboral (Misiano, 2016). Por otra parte, el Instituto de Empresa Familiar Español señala que el 71% de las 1.000 grandes empresas mundiales son familiares. De la misma manera, numerosas investigaciones sobre dichas organizaciones, realizadas por diferentes autores, presentan una realidad similar, con una presencia abrumadoramente mayoritaria dentro las pequeñas y medianas empresas (Pymes) (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

En Argentina: Las EF representan alrededor del 75% de la economía y aportan el 70% de los puestos de trabajo del sector privado y que, según las estadísticas, el 80% de las empresas en nuestro país, son de tipo familiar (Ronco, 2019). Se ha determinado que el 30% de las EF mueren en la primera generación y solo el 7 % consigue llegar a la tercera generación (Romero, 2017).

Haciendo referencia al 7% de empresas familiares argentinas (EFA) que traspasan la tercera generación, se encontraron organizaciones como: Loma Negra, Arcor, Techint, La Serenísima, Coto, Paladini, y Café Cabrales, entre otras, las cuales pasan de ser EF puras para transformarse en grandes grupos económicos (Misiano, 2016).

### *Antecedentes relevantes*

En relación al tema, Ronco (2019) mencionó que toda EF que pretendía crecer y perdurar en el tiempo, debía profesionalizarse mediante la incorporación de personal idóneo en las principales posiciones de la organización, o bien, a través de la capacitación de quienes ocupaban dichos puestos estratégicos, como así también, mediante la implementación de nuevos procesos de gestión. El objetivo principal de su trabajo fue definir una estrategia que podían adoptar las EF para alcanzar el desarrollo sustentable, entendiéndose como tal, la sobrevivencia a lo largo de varias generaciones, atravesando en

algún punto de la curva de crecimiento, el proceso de profesionalización de sus gerencias o de sus áreas estratégicas.

Borda (2015) mencionó la importancia del proceso de profesionalización, en el cual se determinaban reglas y bases fundamentales para el funcionamiento de la organización, así como, para que la misma traspase a la segunda, tercera y demás generaciones. La intención del autor fue demostrar que la profesionalización en una EF de poca dotación era el proceso fundamental para que la organización pudiera subsistir en el tiempo. Habiendo entrevistado a tres EF de poca dotación, ubicadas en la zona norte del Gran Buenos Aires. Dichas empresas eran de primera y segunda generación, y estaban consolidadas dentro de su sector.

Y por último Romero (2017) hizo referencia a otro causal de muerte que se presentaba en las EF, la carencia de profesionalidad con la que se desempeñaban una vez producida la sucesión. En síntesis, se puede decir que las causas de la extinción de las EF se daban entre otras razones por: la ausencia de un sucesor competente, como así también, por las dificultades y conflictos familiares, que eran inconvenientes puramente de dichas empresas, y sobre todo por la falta de profesionalización. El autor mencionado anteriormente buscó desarrollar indicadores para determinar el grado de profesionalidad dentro de las EF, que podían ser utilizados en todo el universo de estudio, independientemente del rubro y de las características de los integrantes o su historia, y por medio de ellas determinar la posibilidad de continuidad, luego de que se retire la actual generación que llevaba el mando de la empresa.

Se consideraron los antecedentes señalados, debido a que contenían información relevante sobre el estudio de los principales temas incluidos en este trabajo final de grado, tales como el profesionalismo, la sucesión y la continuidad de la EF en las siguientes generaciones. Lo estudiado en las referencias citadas, brindó una mirada de la situación de las EF frente a las cuestiones que se abordaron, como así también, de las problemáticas que debieron afrontar durante el desarrollo de su ciclo de vida.

### *Elementos teóricos*

Para proseguir con el desarrollo de la investigación, es necesario profundizar en los conceptos involucrados en el mismo. En primer lugar, la EF es una organización en la que, independientemente de su tamaño y de las acciones que realiza, la mayoría de sus miembros pertenecen a una o más familias. Estas empresas son cada vez más importantes a nivel mundial, tanto en lo económico y social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del desarrollo empresarial.

Existen diferentes definiciones de EF producto del enfoque particular que le puede asignar cada autor, consultor o especialista que se dedique al estudio de este tipo de organización. Dentro de esta gran variedad se puede citar la siguiente definición, a fin de entender su caracterización: algunas de las principales instituciones representativas de las EF, entre ellas, Family Business Network (FBN), Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), Instituto de Empresa Familiar (IEF) español, manifiestan que una compañía, tenga el tamaño que tenga, es EF sí la mayoría de los votos son propiedad de las personas de la familia que fundaron la compañía; o, quien tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser de forma directa o indirecta, y que, al menos un representante de la familia o pariente participe en la gestión o gobierno de la compañía.

Para desarrollar una visión más amplia del concepto de EF, se hace referencia a la idea de otros autores. Una EF debe cumplir con los siguientes requisitos para ser considerada como tal: la familia o familias deben tener por lo menos el 51% de las acciones, estar involucradas en la gestión y administración del negocio, poseer la vocación de transmitir el negocio junto con el conocimiento a las siguientes generaciones y, por último, que los futuros miembros estén interesados en continuar con la empresa (Treviño Rodríguez, 2010).

EF es aquella en que, la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, siempre que sus miembros luchen por obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia; es una empresa en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales, pero siguen siendo accionistas

decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia categórica sobre la política de empresa (Dominguez Gallego, 2012).

Se define EF como aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias, y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar (EAE Business School, 2014).

Por consiguiente, se puede concluir que estas definiciones giran en torno a tres tópicos: en primer lugar, la propiedad o el control de la empresa determinado por el porcentaje de participación de la familia en el capital de la organización.

En segundo lugar, el poder que la familia ejerce sobre la empresa definido por el trabajo desempeñado por algunos miembros. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o, a que el director general es un miembro de la familia propietaria.

Por último, la intención de transferir la empresa a próximas generaciones, hace referencia al hecho de que los descendientes directos del fundador, continúen teniendo el control sobre la gestión o propiedad de la EF.

No obstante, así como no hay una definición única de empresa familiar, las características que la describen no son generalizadas, y menos representativas de todas ellas. Por tal razón, a las EF se las puede analizar desde dos perspectivas, esto dependerá de la forma de gestión y los objetivos que persigan en el corto y largo plazo. Debido a ello, Miller, Le Breton-Miller y Scholnick (2008) las clasifica en EF con administración sistematizada y EF de estancamiento.

En la EF con administración sistematizada, los propietarios se preocupan por las perspectivas a largo plazo, puesto que el patrimonio de la familia está en juego. Su administración está enfocada en trascender de generación en generación, así como en la contratación y el desarrollo de empleados, y la búsqueda de vínculos estrechos con clientes, con el propósito de mantener la empresa.

En contraposición, se encuentra la EF de estancamiento. Ésta, por lo general, se percibe en pequeñas empresas, teniendo restricciones en sus recursos propios y, a diferencia de las mencionadas anteriormente, se enfocan al desarrollo de su negocio a través del despliegue de sus propios talentos. Principalmente se caracterizan por tener estrategias

conservadoras, que las hacen empresas obsoletas y sin gestión profesional, generando que estén destinadas al fracaso, sino ponen atención a estos rasgos que les impiden ser competitivas.

En función de lo planteado, cabe mencionar que las EF se diferencian de las empresas no familiares, no solo por la composición de ellas, sino también por el parámetro de éxito con el que cuentan. Las primeras buscan la rentabilidad y la armonía familiar, en cambio las empresas no familiares sólo persiguen la rentabilidad. Las EF son creadas por una o varias personas dotadas de una alta capacidad de esfuerzo, vocación, intuición y visión para desarrollar e implementar el proyecto empresarial, al que destinan gran parte su energía y dedicación.

Su objetivo es transmitir su empresa a sus descendientes, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue llegar a la segunda generación. Las causas principales de la desaparición de estas empresas, tienen relación directa con los conflictos familiares y la ausencia de planificación de un proceso de profesionalización.

Ahora bien, en las empresas existen diferentes grupos que interactúan entre sí, los miembros de cada grupo tienen rasgos o características similares que les permiten formar parte del mismo.

Para comprender mejor los grupos mencionados de las EF, como se muestra en la Figura 1, Modelo de los tres círculos desarrollado por Davis & Tagiuri (1982) subdivide las EF en tres grupos interdependientes y superpuestos:

1. Familia
2. Propiedad
3. Empresa.

Es decir, se ve a la EF como un conjunto de sistemas dentro de los cuales se toman decisiones y se producen interacciones, y cada sistema tiene sus propias funciones, roles y responsabilidades.

Las relaciones entre los tres sistemas dan lugar a cuatro subsistemas:

4. Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.
5. Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia.
6. Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.

7. Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.

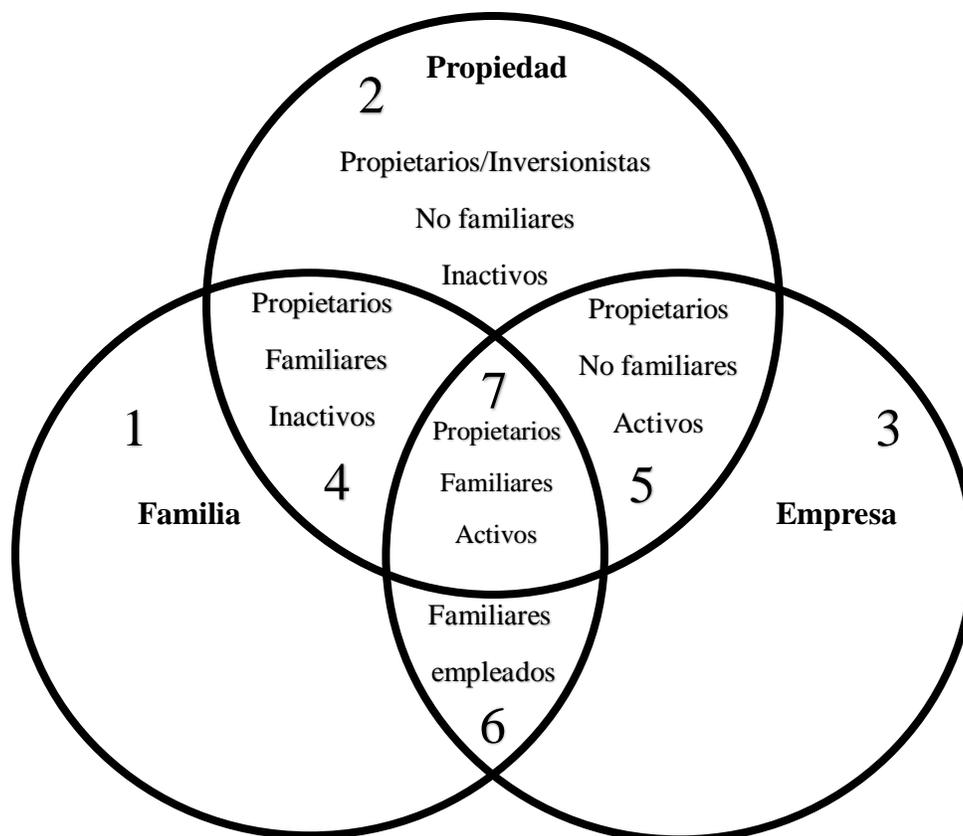


Figura 1. Fuente: *Producción propia*, adaptado de (Davis y Tagiuri, 1982) y (The family institute, 2014).

Esta figura permite analizar la problemática de las interrelaciones entre los tres grupos que conviven, cada una con su propio medio cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con este varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias.

A efectos de analizar las interacciones que existen entre los círculos, al incorporar la dimensión tiempo a los tres grupos mencionados, se puede analizar la evolución, continuidad y los cambios que va teniendo una EF en el transcurso de su vida. El modelo evolutivo tridimensional propuesto por Gersick, Davis, Macollom Hampton y Lamsberg (1997) explica cada una de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subgrupos familia, empresa y propiedad, y las etapas por las que suelen atravesar con el

tiempo. El estudio de este modelo describe como los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida, es decir, hay matrimonios, divorcios, nacimientos, muertes, entran y salen empleados, socios, accionistas, etc. Como se muestra seguidamente en la Figura 2 modelo evolutivo tridimensional.

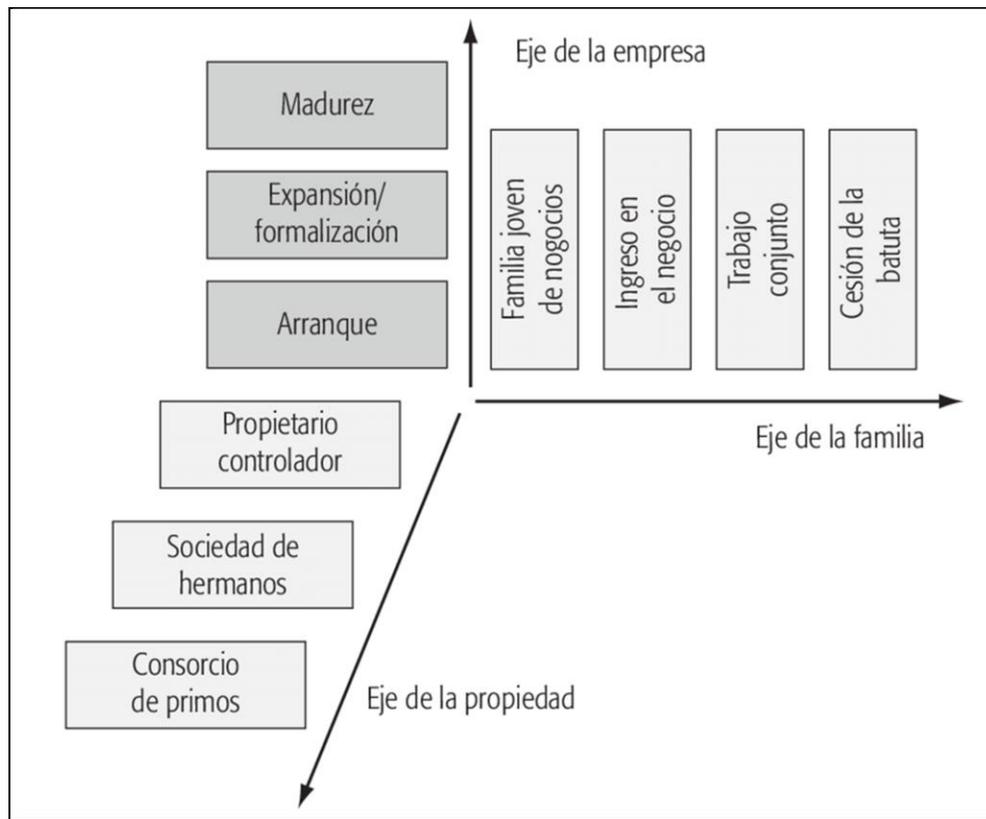


Figura 2. Modelo evolutivo tridimensional. Fuente: (Gersick, Davis, Maccollom Hampton, y Lamsberg, 1997).

Este modelo es una herramienta que considera a la EF como un sistema complejo, formado por tres subgrupos que se superponen, estructura de la propiedad, familia y empresa, en el que cada uno recorre una secuencia de etapas a lo largo del tiempo.

Cada uno posee una dimensión evolutiva individual. Tales avances evolutivos son influyentes entre sí, pero también son independientes. Cada subgrupo va evolucionando con a su ritmo y siguiendo su propia secuencia.

Cada EF tiene características diferentes que se van ubicando en determinado punto del desarrollo en los ejes de propiedad, de familia y de empresa. A su vez las EF pueden

encontrarse en momentos críticos y desafiantes, que son las transiciones entre etapas en cada eje (Misiano, 2016).

A medida que la empresa va avanzando en alguna de las dimensiones, va adquiriendo una forma distinta con características nuevas. Las EF se van moviendo en el tiempo y eso genera y provoca grandes cambios.

Al mismo tiempo que las EF avanzan hacia alguna de las dimensiones mencionadas en el modelo evolutivo tridimensional, se va desarrollando el ciclo de vida que pretende mostrar las crisis a las que están expuestas. La conservación de la empresa a través de las generaciones, es con frecuencia un factor más sustancial que otro de orden financiero. A la vez, esta transición entre generaciones produce los cambios más significativos que acontecen entre la relación familia-empresa. Cada generación afronta sus propios desafíos, los cuales amenazan su objetivo o mantienen la empresa en el tiempo (Leach, 2009).

Muchas empresas evolucionan con el ciclo de vida. Es común que, en la generación inicial, haya una total mezcla de familia y empresa, donde se convive en una serie de interesante caos, común en el momento más clave del emprendimiento, donde el foco es la supervivencia.

En muchas historias de EF, suele coincidir el final de la etapa del emprendedor familiar, con la consolidación del negocio y la entrada de la siguiente generación. En ese momento, desaparecen las urgencias de corto plazo y comienzan a tomarse decisiones como la delegación de funciones en manos de ejecutivos no familiares, se implantan sistemas de control o procesos para mejorar eficacia y eficiencia, etc.

En la segunda generación, empiezan a manifestarse las características propias de la EF. Este es el periodo en el que, la empresa debe tomar decisiones cruciales para establecer prioridades, asegurar las condiciones para saltar definitivamente a posiciones de liderazgo empresarial y consolidar el rol de familia empresaria. Parece evidente que, la familia y la empresa debieran enfocarse hacia la dirección de la profesionalización, pero muchas veces predominan factores que imposibilitan elegir el camino correcto.

A partir de la tercera generación, puede ocurrir que la empresa haya resuelto satisfactoriamente los dilemas de establecimiento de prioridades y se enfoque en seguir creciendo, para llegar a ser más competitiva y mantener una familia unida. Si los grandes

retos que surgen en la segunda generación no han sido abordados correctamente, será el momento de presenciar el decaimiento de la empresa y muchas veces se observa el resquebrajamiento de las relaciones familiares.

Para evitar el decaimiento o desaparición de la EF y los conflictos familiares mencionados, cabe destacar que, por medio de la profesionalización, las empresas mejoran su funcionamiento y gestión y, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la EF.

Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las EF, ya que les genera un mayor esfuerzo transformarse.

Ahora bien, la profesionalización según Martínez (2010) tiene que lograr que los equipos directivos realicen un trabajo eficaz, es decir, hacer que la empresa que dirigen sea competitiva y rentable, en definitiva, la profesionalización es relevante para que la empresa sobreviva. Sin embargo, la mayoría fracasa por conflictos familiares y problemas de sucesión.

Para alcanzar la profesionalización de la EF y no fracasar en el intento, según el autor Ruiz Gonzales (2008) es necesario pasar por tres fases:

La primera fase, se basa en desarrollar la formación adecuada de los sucesores. La profesionalización comienza en los primeros años, con la educación a nivel universitario de la familia, que está dirigida hacia el negocio, seguida por la incorporación a la empresa.

La segunda fase está relacionada con la incorporación de directivos no familiares, los cuales deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la empresa, ofreciéndole la posibilidad de crecimiento profesional, para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales. Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso, que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la compañía.

La tercera fase, trata el manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia. La profesionalización ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios, ya que formaliza los subsistemas empresa-familia, logrando delimitarlos, reduciendo las probabilidades de los posibles conflictos.

Considerando una segunda óptica, según Leach (2009) las etapas del desarrollo empresarial pueden clasificarse en tres fases evolutivas. Tal como se expone en la Tabla 1 Las tres etapas del desarrollo empresarial.

Tabla 1  
*Las tres etapas del desarrollo empresarial*

Etapa	Características
Desarrollo orientado al producto	Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de management para distribuir el producto o servicio.
Desarrollo orientado al proceso	Se cumplió con éxito el proceso básico, y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.
Desarrollo orientado a la planificación	La empresa madura. Se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

Fuente: Adaptado de (Leach, 2009).

La profesionalización de la EF no es una opción, es una necesidad, e incluso podríamos decir que es una obligación para cualquier negocio familiar que quiera sobrevivir más allá de la tercera generación.

En relación con este tema, el siguiente autor Castilla (2014) hace referencia a los serios obstáculos que enfrentan las EF cuando tienen que profesionalizarse.

Los obstáculos generalmente abarcan:

- Dificultades para delegar responsabilidad.
- Las posiciones de autoridad generalmente son reservadas para los familiares.
- Temor a perder el control por parte de la familia.
- Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.
- Lealtad familiar hacia los empleados.

Con respecto al principal obstáculo que presentan este tipo de empresa, es que la dirección está ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y se resiste a los cambios que exige la profesionalización, para adaptar sus estilos de gerenciamiento a los requerimientos de una empresa de mayor tamaño y complejidad. A medida que la empresa crece los métodos de gestión intuitivos deben ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa.

Otro de los problemas relevantes de las EF, es decidir que cambiar y que debe permanecer como está. Cuando hay más de una generación esto tiende a ser un inconveniente, ya que las mentes más jóvenes en ciertas circunstancias, se enfrentan al pensamiento de los más antiguos.

También se debe tener en cuenta que la profesionalización es un proceso de cambio gradual, donde la asignación de puestos se debe realizar basada en las capacidades de los individuos, teniendo a los familiares como una opción más, donde las promociones de los puestos se deben lograr en base a un buen desempeño.

Como se mencionó en el desarrollo de la profesionalización, la sucesión es uno de los procesos más críticos en el ciclo de vida de las EF, ya que muchas de ellas fracasan en estos saltos generacionales. La misma finaliza con la transmisión del poder del fundador a las siguientes generaciones, otorgándole el poder de decisión y el mando. Los factores críticos que se enfrentan en esta etapa del ciclo de vida son: la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso del mando a la siguiente generación. En el momento de la sucesión, la EF sufre profundas transformaciones, tanto en la empresa como la familia que la integra. Es fundamental que el fundador elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible.

Para Aronoff, McClure y Ward (2011) por su parte, la sucesión significa la transición del liderazgo y propiedad de la EF de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeamiento y administración de toda la vida, que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones.

Según Leach (2009) los principales pasos para la sucesión son los siguientes:

- Iniciar oportunamente el planeamiento del proceso de sucesión

- Redactar un plan estratégico para la sucesión
- Comprometer a la familia y a la empresa con el plan estratégico
- Contratar asesoramiento de profesionales externos
- Realizar un proceso de entrenamiento
- Anunciar su retiro oportunamente
- Hacer planes para su retiro

Los pasos mencionados le permiten al fundador ordenar el proceso de sucesión y, al mismo tiempo, ganar conciencia de la importancia de comenzar a delegar la autoridad y responsabilidad y, a su vez, aprender a trabajar en equipo y tomar bajo esa misma modalidad las decisiones.

La sucesión debe ser un proceso evolutivo y planificado. El fundador tiene que tomar conocimiento de cuán importante y complejo es este proceso, y así mismo, tener en cuenta que los casos exitosos de sucesión son los que han resultado de una asociación con la generación siguiente, tomando como base la confianza mutua, respeto y compromiso, en lugar de una decisión, por parte del fundador, de alejarse de la empresa en forma abrupta e inesperada.

De igual manera, Casillas Bueno, Diaz Fernandez y Vásquez Sánchez (2005) sugiere que los pasos para desarrollar un plan de sucesión son:

- Conseguir que los miembros de la familia y empresa se comprometan a trabajar en el proceso de planificación de la sucesión. Ello implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.

- Ayudar a los miembros de la familia a abandonar todas las actitudes competitivas y así poder aprender a trabajar juntos.

- Ejecutar un proceso de planificación que comience con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con esto se persigue dirigir la EF con eficiencia y eficacia.

- Crear un plan de desarrollo profesional para los familiares que trabajan en la firma, esto se realiza con el fin de que los próximos líderes familiares obtengan las habilidades necesarias para alcanzar el éxito de la empresa.

- Elaborar una estructura de comunicación interna óptima entre los directivos y ejecutivos, en la cual se pueda debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.

- Establecer estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

Este enfoque detalla de manera integral el proceso, ya que incorpora el proceso de planificación estratégico en el desarrollo del plan de sucesión.

La gran dificultad que atraviesan las EF de mantener en equilibrio los sistemas de propiedad, familia y empresa, llevó a implementar un instrumento denominado “Protocolo familiar”, donde se ponen por escrito acuerdos comunes a los que han arribado por consenso y que buscan dar certidumbre a cuestiones relativas a la empresa y, por sobre todo a situaciones de conflicto que no se han presentado aún. En él, se fijan las grandes líneas políticas por las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad. Es decir, a través de las cuales se va a manejar la empresa en el mediano y largo plazo.

El protocolo familiar es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para la profesionalización, y con ello conseguir una sucesión exitosa. Por medio de un protocolo se puede: capacitar a los miembros de la familia, marcar y fortalecer los puntos fuertes como equipo de trabajo, reconocer las debilidades que ponen en peligro a la empresa, establecer la forma de acción frente a casos fortuitos y todo aquello que puede anticiparse por medio de la construcción del protocolo. Al mismo, lo construyen los miembros de la familia, generalmente con ayuda de expertos. Estos acuerdos, como cualquier contrato entre partes, tienen valor legal y más aún si se ha incluido en el estatuto de la sociedad.

Por su parte, Dubois Favier (2010) señala que el protocolo familiar consiste en una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos. Es decir que, constituye un instrumento escrito que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación, y relaciones entre la familia y la propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros.

El protocolo familiar es, en definitiva, un acuerdo discutido, analizado, compartido y finalmente firmado entre todos los miembros de una familia, que comparte intereses comunes dentro de una empresa, que busca darle continuidad a la misma a través de las

siguientes generaciones familiares, o frente a nuevos accionistas que podrían agregarse, resguardando los intereses de todos los integrantes de la familia.

En último término, otra de las herramientas de profesionalización utilizada por las EF es el gobierno corporativo, el cual se define como: conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor (Romero, 2017).

En las EF es fundamental disponer de un Consejo de Administración fuerte y competitivo. Pero las características particulares de estas, provocan que además se haya de organizar en paralelo la familia propietaria a través de un órgano: el Consejo de Familia, para generar consenso en las decisiones que se van a tomar. De lo contrario, esta puede llegar a condicionar y limitar la acción del gobierno de la empresa, y dificultar la aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, por la posible inestabilidad dentro de la familia propietaria, derivada de la falta de estas normas y criterios, las interferencias de la familia en la empresa y viceversa, y la insatisfacción de algunos de sus miembros, que pondrán en peligro la continuidad de la empresa.

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

Con base en lo visto en la teoría, se plantea el interés por estudiar la continuidad de la empresa familiar desde la perspectiva de la profesionalización, con la intención de que ello sea un factor de éxito en dicha empresa.

Las estadísticas indican que muy pocas EF son las que llegan a la tercera generación. Esto significa un gran obstáculo en el proceso de consolidación de este tipo de empresas. Los motivos de ese escenario son muy variados, pero sin duda el principal de todos ellos es la ausencia de planificación de un proceso de profesionalización.

La importancia de implantar herramientas de profesionalización con las cuáles se determinen reglas y bases, será fundamental tanto para el funcionamiento de la

organización, como para que la misma trascienda a la segunda, tercera y muchas más generaciones.

Por consiguiente, con la implementación de un proceso de profesionalización, se ayuda a disminuir el índice de desaparición de las empresas familiares, y que trasciendan por generaciones.

De aquí surge los siguientes interrogantes:

¿Es la profesionalización la herramienta fundamental para que las EF puedan subsistir en el tiempo?

¿Es posible establecer en qué etapa de vida es necesaria la profesionalización?

La justificación de esta investigación se basa en poder encontrar una solución a uno de los problemas más resaltados dentro de las empresas en Argentina, ya que como hemos mencionado, las EF forman el 80 % del total de las empresas en el país, y son uno de los mayores aportes dentro del PBI. Por consiguiente, encontrar una solución para la subsistencia de las EF favorecía a la economía y desarrollo del país.

#### *Objetivo general*

Analizar el proceso de profesionalización en una EF como el factor más relevante, que garantiza la subsistencia de la organización hacia las siguientes generaciones.

#### *Objetivos específicos*

- Determinar si la empresa utiliza estrategias o herramientas de profesionalización que le permitan hacer frente a los problemas de las EF.
- Evaluar las relaciones familiares y con los empleados, resaltando conflictos y requisitos de contratación.
- Analizar las capacidades de las EF para la realización de la próxima sucesión, y si están desarrollando algún proceso de sucesión.

## **Métodos**

### *Diseño*

Se realizó una investigación de campo mediante el estudio de caso y de tipo explicativa. Este tipo de investigaciones están dirigidas a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. En esta ocasión se determinó si la profesionalización en una empresa familiar, es el proceso fundamental para que la organización pueda subsistir en el tiempo. Mediante estudios de casos y profundas entrevistas a los titulares de las empresas se obtuvo una visión amplia de la problemática planteada, y además sirva de antecedente para investigaciones posteriores.

El enfoque de la investigación ha sido de tipo cualitativo. El aspecto de esta teoría permitió ampliar y profundizar conocimientos sobre temas previamente investigados y que varían de acuerdo al contexto social del entorno. Se analizó las características de las empresas familiares, cuáles eran sus problemas, las posibles soluciones, y cuáles eran los sistemas de gestión necesarios para el crecimiento de una EF y su traspaso generacional.

Fue además una investigación de tipo no experimental, se basó en el análisis de una muestra de cinco Pymes, localizadas en la provincia de Buenos Aires.

Por otra parte, se trató también de una investigación de diseño transversal que recopilan datos en un único momento, es decir, en el momento que se realizaron las entrevistas a los fundadores. El procedimiento de recolección de información sobre la muestra se realizó en mayo de 2020.

### *Participantes*

La población de estudio estuvo representada por las empresas de la provincia de Buenos Aires. La muestra, por otra parte, fue del tipo no probabilístico. Al mismo tiempo, sucedió por conveniencia y voluntario, esto quiere decir, que apenas se obtenga un caso que sea de utilidad será usado. Los participantes fueron cinco empresas familiares, las cuales accedieron a revelar información sensible de la empresa y de su familia. Las Pymes relevadas eran de rubros diferentes, de primera generación, y estaban consolidadas dentro de su sector. Esta investigación podrá servir de soporte para que las empresas familiares de poca dotación entiendan y reconozcan al proceso de profesionalización como un factor

fundamental y determinante para que su empresa pueda llegar con éxito a la próxima generación.

### *Instrumentos*

Los instrumentos de esta investigación se basaron en la recolección de datos, por un lado, a través de la obtención de la información suficiente, confiable y válida extraída de libros, informes de revistas académicas y tesis publicadas en diferentes páginas web (arbitradas) como: Scimago, SciELO, DOAJ, CONICET digital, Repositorio institucional de la Universidad Siglo 21.

Por otra parte, se realizaron entrevistas en profundidad, a cada uno de los fundadores y/o gerentes de las cinco empresas en estudio, para la cual se diseñó una guía de pautas en base a los objetivos planteados (Anexo II). En ella se incluyó preguntas abiertas con el objetivo de conocer sobre la historia de la empresa, los miembros de la familia que trabajaban y los que no, las políticas que manejaban, las variables que podían llegar a influir en la profesionalización de la EF y, por último, se buscó obtener información relacionada a los conflictos dentro de las empresas. Las entrevistas se llevaron a cabo de forma virtual. Se utilizaron las siguientes herramientas: videoconferencia por medio de la aplicación ZOOM, mails, mensajería y audios de WhatsApp, y llamadas telefónicas. Dadas las limitaciones que generó la pandemia del COVID-19 que se presentó durante el primer semestre del año 2020, se consideraron estas vías de contacto las más propicias para desarrollar la reunión. Previo a ello, se les envió vía mail a cada uno de los entrevistados, el documento de consentimiento informado, el cual debieron leer, imprimir y firmar para luego escanearlo y reenviarlo nuevamente por mail.

### *Análisis de datos*

Se analizó en detalle toda la documentación recabada de las fuentes mencionadas anteriormente, y se seleccionó la teoría requerida para la confección de la introducción.

Se confeccionó la guía de pautas para las entrevistas en base a los objetivos planteados, y luego fueron transcritas para lograr un mejor procesamiento de los datos obtenidos. Seguido a ello, se realizaron diferentes tablas con los elementos de

profesionalización, las características de las empresas y las capacidades para afrontar la sucesión. Se utilizó el procesador de texto Word para realizar tanto la transcripción, como el resumen de los datos.

Se sistematizó de manera comparativa la información recabada en las entrevistas, para analizar cada uno de los puntos planteados en los objetivos específicos. Se implementó la hoja de cálculo Excel para organizar la información.

Finalmente se analizaron todos los datos recopilados, comparándolos unos con otros y así apreciar cuales se correspondían con el objetivo planteado.

## Resultados

Para analizar si la profesionalización garantizaba la continuidad de las EF, se procedió a mostrar en la Tabla 3 Aspectos generales de las EF entrevistadas de la provincia de Buenos Aires, para poner en conocimiento sus entornos y estructuras.

Tabla 3

*Aspectos generales de las EF entrevistadas de la provincia de Buenos Aires*

Características	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Rubro	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial
Actividad	Supermercado	Autoservicio	Autoservicio	Autoservicio	Librería
Tipo de empresa	Unipersonal	Unipersonal	Unipersonal	Sociedad simple	Unipersonal
Fundadores	Matrimonio e hijos	Sociedad de tres hermanos Uno de los hermanos, luego de la disolución de la sociedad	Matrimonio	Dos socios	Matrimonio
Administradores	Hijos		Madre e hijos	Socio gerente	Matrimonio
Participación familiar	Solo los tres hijos, los padres se retiraron	Mujer y dos hijos, el otro era menor	Los tres hijos	Los tres hijos del socio gerente	Un solo hijo colaboraba
Cantidad de empleados	14	9	6	8	3
Antigüedad	35 años	23 años	28 años	6 años	55 años
Sucursales	2	1	2	1	1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados en entrevistas realizadas a los fundadores de las EF.

En las tablas expuestas seguidamente se detallaron los resultados del análisis de los datos recabados:

- Tabla 4 Elementos de profesionalización generales
- Tabla 5 Elementos de profesionalización orientados a los empleados
- Tabla 6 Elementos característicos de EF
- Tabla 7 Elementos analizados para la sucesión

Tabla 4

*Elementos de profesionalización generales*

Elementos	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
División de tareas	Sí, bien definidas y cumplidas	Sí, bien definidas y cumplidas	Sí presentaba, pero no se cumplían	No estaban distribuidas	No estaban distribuidas
Delegación de tareas	Sí, delegaron la mayoría de sus responsabilidades	No, estaban centralizadas en el propietario	Sí, delegaron la mayoría de sus responsabilidades	No, estaban centralizadas todavía en el propietario	No, estaban centralizadas todavía en los dos propietarios
Control interno	No realizaba	No realizaba	No realizaba	No realizaba	No realizaba
Comunicación interna	Buena	Buena	Buena	Deficiente	Buena
Tipo de comunicación	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
Formalización de tareas	No poseía	No poseía	No poseía	No poseía	No poseía
Expansión de la empresa	Sí, estaba en desarrollo	No	No	Si, construía una nueva sucursal	No
Interés por profesionalizarse	Sí presentaba	No presentaba	No presentaba	No presentaba	No presentaba
Asesores externos, para desarrollo y control de gestión	No presentaba	No presentaba	No presentaba	No presentaba	No presentaba

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados en entrevistas realizadas a los fundadores de las EF.

Tabla 5

*Elementos de profesionalización orientados a los empleados*

Elementos	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Capacitación empleados	No realizaba	No realizaba	No realizaba	No realizaba	No realizaba
Requisitos contratación empleados	Secundaria completa, no poseer antecedentes penales, experiencia comprobable, recomendación	Experiencia comprobable en el puesto, recomendación	Se evaluaba el desempeño en el puesto, por recomendación	Ninguno, se tomaba en cuenta la recomendación por allegados	Ninguno, por recomendación
Empleados en mandos medios o altos	Nunca hubo	En la actualidad no, previamente sí	Nunca hubo	Nunca hubo	Nunca hubo
Posibilidad de ascenso empleados	No presentaba	Actualmente no presentaba	No presentaba	No presentaba	No presentaba

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados en entrevistas realizadas a los fundadores de las EF.

Tabla 6

*Elementos característicos de las EF*

Características	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
El ingreso de familiares responde a necesidades propias de la organización	Con los hijos no, el resto de los familiares sí	Con los hijos no, el resto de los familiares sí	Con los hijos no, el resto de los familiares sí	Con los hijos no, el resto de los familiares sí	Ingresaban por necesidad propia de la empresa
Manejo de desacuerdos	Por medio de votación	Hablando	Reuniones familiares	Se tomaba como última palabra la decisión del dueño	No existían
Obligación de trabajar de la empresa	No estaban obligados	Sí, estaban obligados a colaborar	No estaban obligados	No estaban obligados	No estaban obligados
Encargado de tomar las decisiones relevantes	Se llevaban a cabo por votación entre los propietarios y sus hijos	Las tomaba unilateralmente el propietario	Las diarias la madre con sus hijos, las complejas con aprobación del padre	Las tomaba unilateralmente el propietario	Eran consensuadas entre ambos propietarios
Familiares políticos trabajando	Ninguno	Ninguno	No actualmente, previamente sí	Ninguno	Ninguno
Remuneraciones familiares	Sin remuneración acordada	Se acordaba con cada persona	Por partes iguales	Sin remuneración acordada	Sueldo de empleado de comercio
Cantidad de familiares trabajando	8	3	3	2	1, cuando se le solicitaba

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados en entrevistas realizadas a los fundadores de las EF.

Tabla 7

*Elementos analizados para la sucesión*

Elementos	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Selección del próximo sucesor	No estaba evaluado	No estaba evaluado	El más capacitado en su momento	No estaba evaluado	Estaba en estudio
Sucesiones anteriores	No se realizó ninguna				
Posesión de protocolo	No poseía	No poseían	No poseía	No poseía	No poseía
Compromiso por preservar la empresa	Sí presentaba				
Integración de familiares a la empresa	Excelente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Conflictos familiares	No presentaba hasta el momento	No presentaba hasta el momento	Sí, presentaba y estaban latentes	No presentaba hasta el momento	No presentaba hasta el momento
Comunicación entre familiares	Buena	Buena	Regular	Mala	Buena
Capacitación de familiares	No realizaba				
Nivel educativo educación para la contratación de familiares	Ninguno, valorizaban la confianza				

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados en entrevistas realizadas a los fundadores de las EF.

## Discusión

Los datos en referencia a la administración de las EF en estudio muestran que, tres de ellas son administradas por el propietario, una por los propietarios y sus hijos, y la última empresa está administrada exclusivamente por sus descendientes, mientras que ninguna de ellas es gestionada por una persona externa a la familia. Esto indica que el control de la empresa es llevado por la familia propietaria, observando comportamiento semejante a las teorías desarrolladas, es decir, que los miembros de la familia son quienes administran y tienen la propiedad de la misma. Como resultado, se posicionan en el eje de la propiedad sobre la dimensión evolutiva del propietario controlador, desarrollado por Misiano (2016) donde conviven en una mezcla de empresa y familia, en la cual no están claramente definidos los roles de cada uno, siendo el caos una característica durante este momento.

Siguiendo el desarrollo de Leach (2009) se observa que, cuatro de las empresas se encuentran en la etapa de emprendedor familiar del ciclo de vida. En general, lograron consolidar sus negocios, sin embargo, presentan ciertas falencias de gestión. Algunas cuentan con incipientes signos de profesionalización, como son la distribución de las tareas y la delegación de las funciones. Por otra parte, no presentan personal calificado para el desarrollo de las herramientas de profesionalización, y una nula participación de asesores externos que los guíen y les brinden conocimiento acerca de los diferentes instrumentos de gestión. La empresa restante se encuentra próxima a finalizar esta etapa, y de esta forma traspasar a la segunda fase, para consolidarse como familia empresaria. Cabe destacar que cuenta con una organización empresarial más acorde para realizar esta instancia, debiéndose a que los herederos están correctamente incorporados a la gestión de la empresa y los mismos poseen una visión abierta para el desarrollo del negocio, siendo apoyados por sus padres, habiendo delegado la mayoría de sus funciones, llegando al punto de que no acuden diariamente a las sucursales, y están dispuestos a afrontar todos los cambios que requiera la empresa para profesionalizarse y expandir el negocio.

Las deficiencias previamente nombradas con respecto a la profesionalización que se verifican en la mayoría de las empresas analizadas, provocan limitaciones en cuanto al crecimiento, manteniendo una visión a corto plazo, desconociendo qué puede suceder al

mediano o largo plazo. Es decir, la mentalidad de los dueños sigue siendo la misma que durante el inicio del emprendimiento, y se convierte en el primer obstáculo a sortear para seguir creciendo. Cabe mencionar que tampoco muestran interés de efectuar cambios en los procedimientos de gestión. Las organizaciones con estas características se pueden clasificar en empresas con estancamiento. Son pequeñas empresas que tienen restricciones en sus recursos, enfocándose en el desarrollo de su negocio únicamente por sus propios talentos con estrategias conservadoras, que terminan siendo obsoletas y sin gestión profesional, lo que lleva generalmente al fracaso (Miller et al. , 2008).

Se registra una única empresa interesada en profesionalizarse para desarrollar un plan estratégico de gestión y expandir su negocio, con la construcción de un depósito de almacenamiento de mercaderías, que les permita un mayor acopio para abastecer nuevas sucursales y al mismo tiempo organizar un servicio de logística para lograr suministrar la totalidad de los locales.

Por último, se verifica que una de las empresas está en proceso de apertura de otra sucursal, pero no muestra interés en cambiar sus hábitos en la gestión.

Con respecto a los conflictos familiares y la toma de decisiones, se vieron situaciones diversas. Se observa en las EF 2 y 4, que la única persona que toma decisiones suele ser el padre de familia, siendo el dueño de la empresa, y los otros integrantes se adaptan a la decisión tomada por él. Esto significa que, si no están de acuerdo, o ven algún factor que creen que no funcionará, o plantear alguna idea que pueda aportar a la mejora de la empresa, no es tomado en cuenta ya que las decisiones son unilaterales, generando que el negocio se mantenga vigente por el criterio de un solo integrante. Absolutamente opuesto a esta escena, son los casos en los cuales todo es conciliado entre los miembros, como es en el caso de las EF 1 y 5, donde se analizan todas las opiniones y conocimientos aportados para llegar a una decisión final, ya sea por medio de una votación o por el consenso de todas las partes. Por último en la EF 3, las decisiones diarias de gestión son tomadas por la madre y sus hijos, que son los que están trabajando activamente en la empresa, mientras que las resoluciones más relevantes, o las que generan discusiones entre los miembros de la familia, deben ser aprobadas por el padre, debido a que hay muchos roces entre los integrantes de la familia generados por la falta de compromiso de uno de los hijos con

respecto a las tareas asignadas, las cuales no realiza en su totalidad y recibe la misma remuneración que sus hermanos. Esta problemática se acentuó en el último tiempo, debido a que los tres hermanos formaron cada uno su familia, y sus esposas reclaman, por un lado, más presencia de ellos en sus respectivos hogares, teniendo en cuenta que las tareas no realizadas por uno de ellos provoca mayor carga horaria para las otras partes, y, por otro lado, la falta de equidad a la hora de repartir las ganancias.

Al no contar con procesos de formación en las organizaciones de la muestra, implica que no hay planes de trabajo para identificar el grado de profesionalización y conocimiento que posee cada miembro de la familia, y la capacitación que necesitan para el desarrollo de la empresa. Por ello, como recomienda Ronco (2019) se requiere del jefe de la familia, la creación de procesos estructurados de formación y capacitación, para los miembros afectados a la empresa y el personal. Esto ayudara a que los miembros de la familia, puedan desarrollar por ellos mismos ciertas herramientas como, por ejemplo, procesos de control interno de stock, evitando de esta forma inconvenientes como los faltantes de mercaderías y/o por el contrario el abastecimiento innecesario de un mismo producto, entre otros, los cuales generan una respuesta ineficiente a la demanda del cliente, y en rubros de venta de productos alimenticios, pudiendo ocasionar pérdidas económicas por los vencimientos de la mercadería. Con la profesionalización, los familiares también podrían brindar capacitación a los empleados para realizar un mejor proceso operativo.

En su mayoría, las EF entrevistadas tienen como primera opción de contratación de personal para sus actividades administrativas y operativas a los propios miembros de la familia, dejando en segundo lugar, la elección de personal por fuera del entorno, pero con algún tipo de recomendación por parte de un allegado. Al momento de incorporar, hay mayor oportunidad para los miembros de la familia porque priorizan la confianza que existe entre ellos. Dicho factor, cobra especial relevancia cuando se trata de posiciones de alto nivel en la organización, en la cuales se busca delegar funciones y responsabilidades. Esto contradice lo que recomienda Ronco (2019) cuando hace referencia a que toda EF que pretende crecer y perdurar en el tiempo, debe profesionalizarse mediante la contratación de personal idóneo para las principales posiciones de la organización. La profesionalización

para la continuidad y gestión de la EF, es un elemento necesario para mantener personal formado y con capacidad de asumir los retos presentes y futuros que se presentan.

Cabe destacar que, en relación con la incorporación de personal, las empresas presentan la misma problemática, basada en asignar los puestos de mandos medios y altos únicamente a miembros de la familia, lo cual no coincide con lo recomendado por Ruiz Gonzales (2008) quien destaca la incorporación de los directivos no familiares. Estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la organización teniendo en cuenta que, para conseguir la lealtad y permanencia, se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia. Solo en una de ellas se encontró que, en el pasado, una empleada llegó a ser encargada de la sucursal y, por conflictos con la esposa del propietario, acabó renunciando al puesto de trabajo. Esta característica refleja que las EF se basan en la confianza que les generan sus familiares para ocupar los altos cargos, la cual les ha quitado importancia a las deficiencias en las habilidades y competencias requeridas para las posiciones estratégicas dentro de la organización.

Respecto al análisis de las capacidades de las EF desarrolladas hasta el momento para lograr atravesar la próxima sucesión, se puede visualizar en los resultados que las empresas que en su mayoría no están capacitadas para enfrentar una sucesión en el corto plazo, esto nos indica que si hubiese algún exabrupto que lleve a las empresas a afrontar el proceso de sucesión de forma repentina, termine ocasionando la desaparición de las mismas.

Las problemáticas que se encuentran en las diferentes empresas que no les permitirían atravesar un proceso de sucesión son:

- Se detectó que existen conflictos relacionados con la comunicación, ya que en varias de ellas se toman decisiones individualmente sin consultar al resto de los miembros.
- La obligatoriedad que existe para que la empresa siga siendo conducida por miembros de la misma familia.
- El aporte de la familia es alto, sin embargo, la profesionalización es relativamente baja.

- La distribución de los dividendos es igual para todos los miembros, independientemente de la labor que ejecuten y del grado de responsabilidad que posean, generando roces y discusiones entre los familiares.

- La falta de un organigrama en el que se describa los puestos y las funciones de cada uno de los integrantes, para que los empleados puedan reconocer quien es su superior y evitar inconvenientes.

- La resistencia a la delegación de funciones y responsabilidades por parte de los fundadores.

- El desconocimiento de los métodos que se implementaran para seleccionar el próximo sucesor.

- La ausencia de integración de los posibles sucesores a la empresa.

- La carencia de un programa de capacitación para los familiares.

- La inexistencia de un protocolo familiar.

Un caso a destacar es el de la EF 1, la cual se muestra con ciertas capacidades para afrontar un proceso de sucesión, de forma que refleja una correcta incorporación de la segunda generación, con una marcada organización de los puestos jerárquicos de cada uno de los integrantes, aunque no está desarrollado un organigrama que lo exponga. Así también, la próxima generación cuenta con una excelente comunicación entre los miembros de la familia, tomando las decisiones con la participación de todos ellos, y también, tienen una visión abierta a introducir nuevos cambios, para sortear cualquier tipo de inconveniente que se les puede suscitar, por más que, como recomienda Dubois Favier (2010) no presente un protocolo familiar para garantizar proceso de sucesión con éxito.

Otro caso que se puede mencionar es la EF 5, donde los fundadores se encuentran próximos a jubilarse por lo que, con urgencia, deben empezar la etapa de sucesión y, sin embargo, no cuentan con ninguna capacidad para llegar a traspasarla, ni tampoco cuentan con un integrante de la familia incorporado correctamente a la empresa que pueda tomar el mando. Solo uno de los hijos les brinda ayuda intermitentemente, lo que lleva a pensar que la empresa podría no superar con éxito la cercana sucesión.

### *Limitaciones*

Una de las limitaciones más notorias, es el hecho de no poder concurrir a las empresas para analizar en persona su funcionamiento, así como también poder conocer sus instalaciones y a sus empleados, los cuales brindan información muy valiosa de la empresa, ya que observan la organización desde una perspectiva diferente a la de los fundadores. El impedimento de lo expresado se debe a la situación crítica de confinamiento que está atrasando el mundo, por la presencia de la pandemia ocasionada desde hace cuatro meses a la actualidad, por el virus COVID-19.

Otra de las limitaciones es que, las empresas en estudio, aportaron un alto grado de similitudes y bajos indicios de profesionalización. Esto se puede dar por tratarse de organizaciones relativamente pequeñas, lo que limita el grado de análisis, quedando resumido a evaluar solo los primeros pasos que una empresa desarrolla para profesionalizarse.

### *Fortalezas*

Con el trabajo de investigación realizado, se pudo aportar un antecedente al tema en estudio, el cual ha sido muy poco profundizado hasta el momento en la zona que se tomó la muestra, a pesar de ser una de las principales problemáticas de la extinción de las Pymes en el país. El trabajo brinda un panorama de la situación en la que se encuentran la mayoría de las EF de la provincia de Buenos Aires, en relación al nivel de profesionalización que poseen hoy en día, que servirá en un futuro para comparar el progreso, regresión o estancamiento de las mismas.

### *Conclusión y recomendaciones*

Por los escasos indicios de profesionalización que demuestran las organizaciones entrevistadas, no llegan a alcanzar un grado que permita calificarlas como empresas con procesos de profesionalización establecidos y bien definidos. De todas maneras, se puede ver que la empresa que presenta mayor evidencia de profesionalización y se encuentra abierta a seguir con este proceso, es la que posee una mejor posición, tanto familiar como empresarial, y en crecimiento continuo. Así también, refleja una satisfactoria incorporación

de los próximos sucesores a la empresa, lo que nos indica que, por más que no posea un protocolo familiar para minimizar conflictos y decisiones inadecuadas que generen inconvenientes, probablemente podrá llegar a superar la sucesión con éxito.

En el resto de las empresas se presentan problemas tales como, conflictos entre los miembros de la familia por falta de compromiso y remuneraciones no equitativas, falta de delegación de las funciones por parte de los propietarios, distribución de tareas no asignadas o deficientes, comunicación interna informal y poco clara, falta de control interno que minimicen pérdidas económicas o fraudes, contratación de familiares y empleados sin las capacidades necesarias que requiere la empresa, la resistencia de los propietarios a los cambios, entre otros, que influyen en la profesionalización y pueden imposibilitar el proceso de sucesión, sino adquieren un protocolo familiar con suficiente antelación al traspaso.

Analizar el proceso de profesionalización en una EF como el factor más relevante, que garantiza la subsistencia de la organización hacia las siguientes generaciones.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, dando cumplimiento al objetivo general, podemos concluir y afirmar que el proceso de profesionalización forma parte de los factores más relevantes para garantizar la subsistencia de la organización y con ellos superar las próximas sucesiones.

Las principales recomendaciones orientadas a alcanzar una gestión profesional, se relacionan con las buenas prácticas para la incorporación de familiares, la separación del sistema familiar del empresarial, la distribución de dividendos equitativos, la clara asignación de responsabilidades y funciones entre puestos de trabajo, la capacidad del fundador de delegar responsabilidades y de trabajar en equipo, la importancia de aplicar un sistema de evaluación de desempeño y planes de formación, una comunicación transparente, honesta y efectiva, entre las principales a destacar.

Por último, se resaltan los principales conceptos y consejos a la hora de iniciar el proceso sucesorio, cuyo primer paso es el de la planificación del traspaso generacional. Es decir, este proceso inicia mucho antes de la salida o retiro de su fundador y tiene relación directa con el nivel de profesionalismo alcanzado por la organización. A medida que la empresa se profesionaliza y alcanza altos estándares de excelencia en la gestión, más fácil

será el proceso de transmisión de la propiedad y de las funciones de gobierno y dirección en la siguiente generación. Así también, se recomienda la implementación de un protocolo familiar, que les será de soporte para superar con mayor facilidad los conflictos familiares que se puedan generar durante el proceso de sucesión.

#### *Recomendaciones a futuras líneas de investigación*

Se aconseja la utilización de una muestra más extensa y diversificada para la realización de trabajos de investigación posteriores, que cuenten con empresas de distintas magnitudes, como así también de diferentes provincias, para lograr un estudio del tema con mayor profundidad. Para ello, también se recomienda contar con un rango mayor de tiempo para desarrollar la investigación. A su vez, se sugiere entrevistar a los empleados de las organizaciones en estudio, para obtener una visión diferente a la de sus fundadores y miembros de la familia. Por último, se recomienda recorrer en persona las instalaciones, para poder elaborar un concepto propio sobre el funcionamiento y la dinámica de la empresa.

## Referencias

- Aronoff, C., McCLURE, S., & Ward, J. (2011). *Family Business succession*. Palgrave Macmillan.
- Borda , G. (Junio de 2015). Importancia de la Profesionalización en la gestión de empresas familiares - Pyme. Argentina.
- Casillas Bueno, J. C., Diaz Fernandez, C., & Vásquez Sánchez, A. (2005). *La gestion de la empres familiar*.
- Castilla , M. (2014). Profesionalizacion de la empresa familiare.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. Obtenido de <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- Domingez Gallego, I. (2012). *La empresa familiar su concepto y delimitacion juridica*. Cordoba, España: Catedra empresa familiar, universidad de Cordoba.
- Dubois Favier, E. M. (2010). *La empresa familiar frente al derecho Argentino*. Capital Federal.
- EAE Business School. (2014). *Retos de la empresa familiar*. España: Escuela de negocios España.
- Gersick, K., Davis, J., Macollom Hampton, M., & Lamsberg, I. (1997). *Generetion to generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.
- Hernandez Fernandez, L., & Protillo Medina, R. (2016). *Profesionlización empresarial en empresas familiares*. Barranquilla: Educosta.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Granica.
- Martinez, J. (2010). *Empresas familiares: Reto al destino*. Garnica.
- Miller, Le Breton-Miller , & Scholnick. (2008). *An empirical comparison of small famaly and Non-Family businesses*. Journal of Management.
- Misiano, M. P. (29 de mayo de 2016). Los sistemas de Gestión y la profesionalización de las empresas familiares. Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Romero, D. L. (2017). *LAS EMPRESAS FAMILIARES Y SU PROFESIONALIZACIÓN*. Cordoba, Argentina.

Ronco, M. A. (2019). Estrategia para el desarrollo sustentable de las empresas de origen familiar: La profesionalización de las gerencias, en el caso particular de empresas de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

Ruiz Gonzales, M. (2008). *Gestión de la empresa familiar*. McGraw-Hill.

The family institute. (2014). *Family enterprise: understanding families in business and*. New Jersey.

Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Vision Latinoamericana. Estructura, gestion, crecimiento y continuidad*. Mexico: Pearson.

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

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

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

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente ..... minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por .....  
He sido informado (a) de que la meta de este estudio es .....

.....  
.....

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

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

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

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

### Consentimiento informado

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Romina Cardoso, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es la profesionalización de empresas familiares para su continuidad.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Romina Cardoso. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es la profesionalización en empresas familiares para su continuidad.

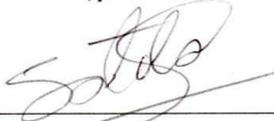
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

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

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

Sotelo, Fernando

Nombre del Participante



Firma del Participante

14/05/2020

Fecha

### Consentimiento informado

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Romina Cardoso, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es la profesionalización de empresas familiares para su continuidad.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Romina Cardoso. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es la profesionalización en empresas familiares para su continuidad.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

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

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

WALINZIBE MARCELO

Nombre del Participante



Firma del Participante

15/05/2020

Fecha



## Anexo II: Entrevista

1. ¿En qué año nació la empresa?
2. ¿Quién fue el fundador?
3. ¿A qué rubro se dedica?
4. ¿Cuál es su tamaño? (pequeña, mediana, grande o grupo económico)
5. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde?
6. ¿Cuenta con algún plan estratégico de expansión o tiene planeado llevar a la empresa a dimensiones más grandes?
7. ¿Cuántos empleados trabajan?
8. ¿Cuáles son los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Qué cargos ocupan y que parentesco tienen con el fundador?
9. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?
10. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?
11. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa familiar? ¿Cuántos?
12. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros?
13. ¿Cómo se decide cuáles de los miembros de la familia pueden trabajar en la empresa?
14. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos?
15. ¿Cuáles son los requisitos en materia de profesionalización que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y un empleado?
16. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿existen conflictos en torno al tema entre los miembros de la familia?
17. ¿Dispone la empresa familiar de procedimientos para la profesionalización de los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Cuáles?
18. ¿Hay o hubo empleados en mandos medios o altos de la empresa? ¿Tienen posibilidad de ascenso a puestos superiores los empleados?
19. ¿Hay familiares que hayan trabajado en la empresa que no continúen haciéndolo?

20. ¿Cuentan con un directorio? ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿otros?

21. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?

22. ¿Existieron sucesiones en la empresa? cómo y cuándo se realizaron? ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

23. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo familiar? En caso que si ¿En qué año fue redactado? ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto? ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?

24. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor?

25. ¿Cuentan con órgano de gobiernos definidos? (consejo de dirección, asamblea de accionistas y consejo de familia) ¿se reúnen? ¿Con que periodicidad?

26. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares?

27. ¿En qué medida los miembros de la familia que trabajan en la empresa cumplen con los compromisos asignados?

28. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

29. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar?

30. ¿Cuenta con asesores externos, para el desarrollo de las actividades de la empresa?

*Entrevista EF 1*

1. ¿En qué año nació la empresa? 1985.
2. ¿Quién fue el fundador? Juan Sotelo, Nidia Suarez, padres.
3. ¿A qué rubro se dedica? Autoservicio.
4. ¿Cuál es su tamaño? (pequeña, mediana, grande o grupo económico). Pequeña empresa, en desarrollo.
5. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde? 2 sucursales, avenida 3 y paseo 145, avenida 3 y paseo 137.
6. ¿Cuenta con algún plan estratégico de expansión o tiene planeado llevar a la empresa a dimensiones más grandes? Tenemos planes de expandirnos y crecer en estructura, mayor almacenamiento de mercaderías, mayor logística de transporte para poder abastecer mejor a futuras sucursales.
7. ¿Cuántos empleados trabajan? 14 empleados.
8. ¿Cuáles son los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Qué cargos ocupan y que parentesco tienen con el fundador? 8 miembros de la familia, 3 hijos.
9. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro? Si, para nosotros el nombre de fantasía del local es como nuestro apellido.
10. ¿Cuántos miembros de la familia son propietarios y no trabajan en la empresa? Hoy en día 5 integrantes de la familia son dueños de la empresa, aunque mis padres ya no trabajen de forma regular.
11. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa familiar? ¿Cuántos? Mis padres, fundadores de la empresa, son socios y no trabajan de forma regular en la empresa.
12. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros? Ningún miembro de la familia está obligado a trabajar en la empresa.

13.¿Cómo se decide cuáles de los miembros de la familia pueden trabajar en la empresa? Es en común acuerdo y por mayoría de votos.

14.¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos? No se suma ningún pariente político a la empresa.

15.¿Cuáles son los requisitos en materia de profesionalización que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y un empleado? En materia de profesionalidad a un miembro del núcleo cerrado de la familia no se le solicita nada, solo confianza y responsabilidad, con respecto a un empleado se le solicita secundario completo, antecedentes penales, experiencia comprobable para el puesto solicitado.

16.¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿existen conflictos en torno al tema entre los miembros de la familia? Se evalúa dándole una tarea específica a desarrollar y, no hay una remuneración específica para cada uno. No existe ningún tipo de conflicto entre los miembros de la familia.

17.¿Dispone la empresa familiar de procedimientos para la profesionalización de los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Cuáles? Ninguno.

18.¿Hay o hubo empleados en mandos medios o altos de la empresa? ¿Tienen posibilidad de ascenso a puesto superiores los empleados? No, no hubo ningún empleado en esos puestos, y hay posibilidades de ascensos por el momento.

19.¿Hay familiares que hayan trabajado en la empresa que no continúen haciéndolo?

No, ninguno.

20.¿Cuentan con un directorio? ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿otros?

No contamos con directorio, solo el consenso entre los hermanos.

21.¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa? Las decisiones importantes son tomadas por los 5 miembros integrantes de la familia.

22.¿Existieron sucesiones en la empresa? cómo y cuándo se realizaron? ¿Cómo se seleccionó al sucesor? No hubo sucesiones anteriores.

23.¿Cuentan actualmente con algún protocolo familiar? En caso que si ¿En qué año fue redactado? ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?

¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno? No contamos con ningún protocolo y por el momento no hay nada pensado.

24.¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor? No está ni siquiera hablado.

25.¿Cuentan con órgano de gobiernos definidos? (consejo de dirección, asamblea de accionistas y consejo de familia) ¿se reúnen? ¿Con que periodicidad? No contamos con nada de eso

26.¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares? Cualquier tipo de acuerdo o decisión es por medio de votación.

27.¿En qué medida los miembros de la familia que trabajan en la empresa cumplen con los compromisos asignados? Cada uno cuenta con una responsabilidad específica, uno de mis hermanos es encargado de compras y, yo y mi otro hermano tenemos asignada la dirección de una de las sucursales.

28.¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar? No existe ningún conflicto por el momento, ni tampoco alguno a la vista.

29.¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar? Ninguno.

30.¿Cuenta con asesores externos, para el desarrollo de las actividades de la empresa? Por el momento no contamos con ninguno.

*Entrevista EF 2*

1. ¿En qué año nació la empresa? 1997, como sociedad de hecho con dos hermanos.
2. ¿Quién fue el fundador? Los fundadores fuimos los tres hermanos hasta el año 2008 que nos separamos.
3. ¿A qué rubro se dedica? Supermercado.
4. ¿Cuál es su tamaño? (pequeña, mediana, grande o grupo económico) Pequeña empresa.
5. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas y dónde? Actualmente no.
6. ¿Cuenta con algún plan estratégico de expansión o tiene planeado llevar a la empresa a dimensiones más grandes? Se analizó en algún momento en abrir sucursales, pero no prospero.
7. ¿Cuántos empleados trabajan? 9 empleados.
8. ¿Cuáles son los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Qué cargos ocupan y que parentesco tienen con el fundador? Mi esposa en administración y mis dos hijas en el área de cajas.
9. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro? Creo que si.
10. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa? Solo mi hijo menor de edad.
11. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa familiar? ¿Cuántos? No tengo socios.
12. ¿Están los miembros de la familia obligados a trabajar en la empresa familiar o pueden seguir otros rubros? Están obligados a colaborar.
13. ¿Cómo se decide cuáles de los miembros de la familia pueden trabajar en la empresa? A veces se decide por necesidad y otras veces por confianza.
14. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos? Sí, siempre que se cumpla con los requerimientos propuestos.
15. ¿Cuáles son los requisitos en materia de profesionalización que se exige para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿y un empleado? A un

miembro de la familia no se le pide profesionalismo, si mucha voluntad. Distinto es con un empleado.

16. ¿Cómo se evalúa y se remunera a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿existen conflictos en torno al tema entre los miembros de la familia? No debería ser tema de conflictos, si todo es claro desde el principio, las remuneraciones se acuerdan con cada persona.

17. ¿Dispone la empresa familiar de procedimientos para la profesionalización de los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Cuáles? No hay procedimientos.

18. ¿Hay o hubo empleados en mandos medios o altos de la empresa? ¿Tienen posibilidad de ascenso a puesto superiores los empleados? Sí, hubo una encargada de la sucursal, que renuncio hace un tiempo. Actualmente no se presentan ascensos.

19. ¿Hay familiares que hayan trabajado en la empresa que no continúen haciéndolo? No, ninguno.

20. ¿Cuentan con un directorio? ¿Cómo está compuesto el directorio? ¿solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos? ¿otros? Solo miembros de la familia, empleados y profesionales como contadores para cumplir con los impuestos y abogados para cualquier laboral con los empleados.

21. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa? La mayoría de las decisiones las toma el titular (padre).

22. ¿Existieron sucesiones en la empresa? cómo y cuándo se realizaron? ¿Cómo se seleccionó al sucesor? No hubo sucesiones.

23. ¿Cuentan actualmente con algún protocolo familiar? En caso que si ¿En qué año fue redactado? ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto? ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno? No hay protocolo.

24. ¿Cómo se seleccionaría al próximo sucesor? No se sabe.

25. ¿Cuentan con órgano de gobiernos definidos? (consejo de dirección, asamblea de accionistas y consejo de familia) ¿se reúnen? ¿Con que periodicidad? No.

26. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares? Hablando individualmente con cada miembro.

27. ¿En qué medida los miembros de la familia que trabajan en la empresa cumplen con los compromisos asignados? La idea es que los cumplan en su totalidad.

28. ¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar? Ninguno.

29. ¿Qué conflictos relacionados con la continuidad generacional ha vivido o anticipa como posible en la empresa familiar? Creo que todos los familiares que participan hoy tienen que encontrar su lugar.

30. ¿Cuenta con asesores externos, para el desarrollo de las actividades de la empresa?

Si, una contadora para el cumplimiento de pago de impuestos, y un abogado para cuando se producen inconvenientes laborales con los empleados.