

**Universidad Siglo 21**



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**“Aproximación sobre la importancia de la profesionalización y  
transferencia generacional en empresas familiares”**

Autor: Facundo Navarro

Legajo: VCPB08019

DNI: 32641791

Director de TFG: Alfredo González Torres

Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina Abril 2020

## **Resumen**

Las empresas familiares enfrentan distintos retos todos los días, estos son los desafíos que deben sortear para asegurar continuidad, bienestar a sus integrantes y un crecimiento sostenido.

Estudios de diversos autores afirman que aproximadamente solo el 15% de las empresas familiares se encuentra en su segunda generación, menos del 10% cursa su tercera generación y solo el 1% llega a la cuarta.

El objetivo de esta investigación es demostrar el valor que tiene la profesionalización en las empresas familiares y la sucesión planificada entre generaciones.

En la investigación participaron 5 empresas familiares de distinto rubro e incluso de distintas ciudades, solo tienen en común su condición de empresa familiar y que geográficamente todas son de provincia de Buenos Aires.

Se logra evidenciar con esta investigación la importancia de profesionalizar la empresa para un mejor funcionamiento y rendimiento. Por otra parte queda demostrado que las empresas familiares no ponen foco en planificar el traspaso generacional, lo cual es un importante factor de incidencia en su tasa de mortalidad.

*Palabras clave*

*Empresa familiar*

*Traspaso generacional*

*Profesionalización*

*Protocolo*

## **Abstract**

Family businesses face different challenges every day, these are the challenges they must order to guarantee continuity, well-being for their members and sustained growth.

Studies from various authors affirm that approximately only 15% of family businesses are in their second generation, less than 10% are in their third generation and only 1% reach the fourth.

The objective of this research is to demonstrate the value of professionalization in family businesses and planned succession between generations.

The research involved 5 family businesses from different industries and even from different cities, they only have in common their status as a family business and that geographically all are from Buenos Aires province.

This research shows the importance of professionalizing the company to obtain better results and, on the other hand, it is determined that family businesses do not focus on generational transfer, which is an important factor in their mortality rate.

## **Indice**

<i>Elementos teóricos esenciales</i> .....	1
<i>Antecedentes relevantes</i> .....	8
<i>Problema de investigación, fundamentación y relevancia</i> .....	13
<i>Objetivo general</i> .....	14
<i>Objetivos específicos</i> .....	14
<b>Métodos</b> .....	15
<i>Diseño</i> .....	15
<i>Participantes</i> .....	15
<i>Instrumentos</i> .....	16
<i>Análisis de datos</i> .....	16
<b>Resultados</b> .....	18
<i>Plan para traspaso generacional</i> .....	19
<i>La profesionalización y su impacto en la empresa</i> .....	20
<i>Las ventajas y desventajas de las empresas familiares</i> .....	22
<b>Discusión</b> .....	23
<i>Limitaciones de la investigación</i> .....	24
<i>Fortalezas de la investigación</i> .....	24
<i>Resumen, conclusiones y recomendaciones</i> .....	24
<i>Futuras líneas de investigación</i> .....	30
<b>Referencias</b> .....	I
<b>Anexo I</b> .....	III
<b>Anexo II</b> .....	V
<b>Anexo III</b> .....	VII

## Introducción

La coyuntura económica mundial actual, pone en valor y relevancia la importancia que revisten las empresas familiares para las economías de los países, su desarrollo social y la generación de puestos de trabajo genuinos son pilares fundamentales para toda economía. Es de vital importancia proporcionar un contexto de desarrollo para las empresas de familia, son estas las que constituyen la expresión práctica de los negocios y el medio de vida de sus integrantes, dando como resultado una mejor calidad de vida para todos sus participantes sean o no familiares.

### *Elementos teóricos esenciales*

Las empresas familiares no difieren de cualquier otra organización, no las define su tamaño, sino que su dirección está en manos de dos o más miembros de la familia, son las organizaciones productivas de mayor presencia en el mundo y lo que las diferencia es su estructura en particular, ya que en ellas conviven dos sistemas con lógicas y fines bien distintos entre sí, la empresa y la familia. La empresa, instrumentando fines e intereses económicos y la familia, actuando en pos del bienestar de los integrantes (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Existen diferentes definiciones de empresa de familia, cada especialista, autor o consultor que se dedica al estudio de este tipo de organizaciones le da su enfoque personal:

“Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en manos de una familia” (Neubauer, 1999, p.53).

“La empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana” (Martínez Nogueira, 1981, p.936).

Una empresa familiar es cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad activa de la propiedad. Si trabaja con alguien de su familia en una empresa que ambos poseen, o de la que serán dueños algún día, se considera que es una empresa familiar. La esencia de este tipo de empresas es que sus miembros tienen en común lazos de sangre, el trabajo y la propiedad de la firma. (Jaffe, 1994, p.10)

Las empresas familiares tienen tres características básicas, en primer lugar y fundamental su propiedad debe ser controlada por una familia, ya sea porque su concepción fue tal o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en su mayoría las empresas familiares (que generalmente son pymes) la familia fundadora posee el entre el 80% y el 100% de su propiedad. Su segunda característica es que el negocio está dirigido por algunos miembros de la familia (generalmente padres e hijos), pero esto a medida que las empresas crecen deja de ser así, pues dichos miembros pasan al directorio y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares. La tercera característica y quizás la menos nombrada en las bibliografías es el deseo de perpetuar por generaciones la empresa que creó su fundador (Martínez Echezárraga, 2010).

Clasificación de las PyMES (pequeña y medianas empresas) correspondiente al límite de ventas totales anuales expresado en \$ argentinos. Tabla 1

Categoría	Sector de Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Tabla 1 Clasificación de PyMES en función de sus ventas totales. Fuente: <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

A diferencia de las empresas tradicionales y grandes corporaciones, las empresas familiares pueden sacar un mejor provecho de un contexto particular, de una contingencia del mercado o de un periodo económico en retracción y desfavorable. Su capacidad de adaptación y flexibilidad es uno de sus principales puntos a favor y particularidad frente otros tipos de empresas. Su deseo de perpetuar, su visión a largo plazo y la cooperación entre los sistemas productivos locales son algunas de las características que hacen distinta a la empresa de familia (Paladino, 2017).

De acuerdo a una investigación publicada por Paladino, (2017) las empresas familiares conformaron un altísimo porcentaje tanto de la cantidad de empresas

existentes como de la productividad total de un país. Respecto de la cantidad en los países desarrollados representan el 80% y en países emergentes o en vías de desarrollo este porcentaje escala hasta el 98%. En América Latina se puede asociar y considerar empresas familiares al 90% y conforman del 64% al 75% del PBI de dicha región. Dichas empresas poseen una rentabilidad del 16% superior a las empresas no familiares sobre los activos y patrimonio en base anual.

Algunos números intrínsecamente relacionados de las empresas familiares en el mundo según Press, (2011):

- De datos de estudio a nivel global el 75% del total de las empresas familiares está en su primera generación, el 16% está en su segunda generación el 8% está en su tercera generación y solo el 1% se encuentra al mando de la cuarta generación.

- Según un estudio de 20 años de análisis, el rendimiento anual de 200 empresas de familia fue del 16% contra el 14% de empresas no familiares según el Standard & Poors.

Algunos números de empresas familiares en Argentina. Press, (2011):

- Existen aproximadamente 1.200.000 empresas familiares en argentina.
- Conforman el 70% del total de los empleos y generan el 90% de nuevos empleos en el país.

- Entre los 53 y 57 años del emprendedor se define si sus hijos seguirán con el negocio familiar (el 86% continua el negocio) o por el contrario si prefieren desarrollar su carrera lejos de la tutela de sus padres (el 14%).

En el mismo sentido según estudios de investigación expuestos por Press, (2011) estableció que en argentina el 20% de las empresas familiares eligió establecer las formas jurídicas S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) y S.A. (Sociedad Anónima). Del mismo estudio se establece que el 85% de los emprendedores de empresas familiares tenían al momento de iniciar sus empresas entre 26 y 28 años de edad y que el 70% de las firmas desapareció en la transferencia de una generación a la otra.

Según un estudio del CANF, (2017) Club Argentino de Negocios de Familia indica que, en Argentina del total de empresas existentes el 90% son empresas familiares, son generadoras del 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI.

Sin embargo, presentan problemas en la transferencia generacional ya que solo el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% sobrevive a la cuarta.

Uno de los retos más importantes de una empresa familiar es subsistir a los cambios generacionales, es por este motivo que la esperanza de vida de estas es en promedio menor. Una de las causas principales es que sus dueños no toman, o toman muy tarde la decisión de organizar una transición generacional organizada, son cruciales decisiones para asegurar la sucesión y una continuidad exitosa.

La sucesión es la trasmisión del mando y de la propiedad a los herederos, la planificación de esta es crítica para el éxito, ya que no preparar ni designar los sucesores trae serios problemas, incluso la muerte de la organización. La sucesión es un proceso y como tal no es algo puntual no es una foto en el tiempo, es un proceso evolutivo que puede llevar varios años. La sucesión ideal es aquella que no se siente, que no se advierte ni provoca ningún trauma e incluso dicho proceso logrado en forma exitosa eleva el valor y la consideración de la empresa en el mercado (Martínez Echezárraga, 2010).

Las empresas familiares enfrentan dificultades adicionales, ciertos estudios expusieron que los mayores problemas no surgían únicamente de la empresa y la familia, sino que estos provenían de la propiedad y la gestión, y que la confusión se manifiesta fundamentalmente por parte de los miembros de la familia. Surge así el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis en 1982. Este pone de manifiesto la interacción y superposición de los tres conjuntos que conforman la empresa familiar: 1 familia, 2 propiedad y 3 la empresa, así como también explica el lugar que ocupan los miembros de los subconjuntos de las intersecciones de los círculos.

El modelo de los tres círculos se muestra en la figura 1

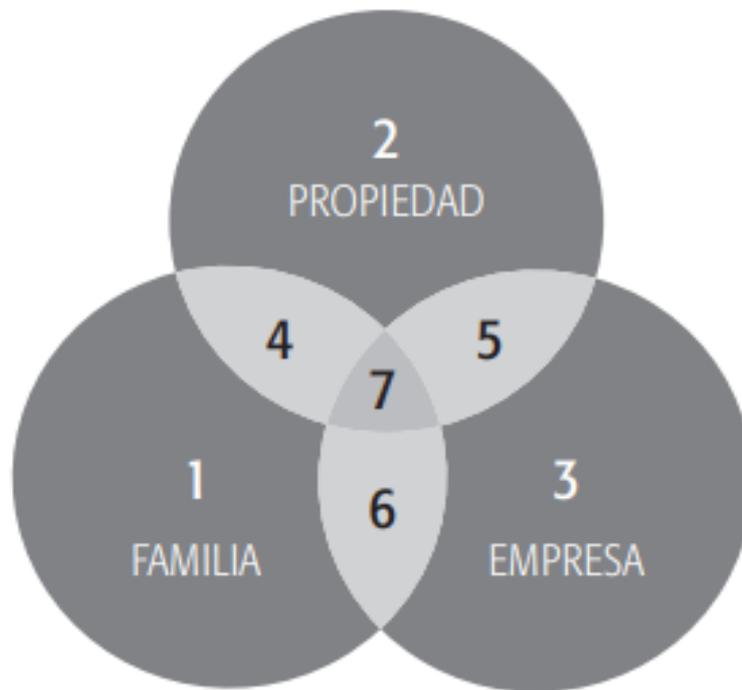


Figura 1: Modelo de los tres círculos. Fuente: Tagiuri y Davis

Los subgrupos del modelo de los tres círculos corresponden a:

- 1 integran esta área cualquier miembro de la familia que no poseen acciones propietarias ni desempeñan tareas, labores ni directivas dentro de la empresa, lo integran cónyuges e hijos menores. Particularmente los cónyuges, cuyo papel es relevante para el éxito de la familia empresaria, en aspectos tales como la educación de los hijos menores y su compromiso con los valores familiares, son aspectos claves para reforzar la unidad familiar, la estabilidad y continuidad de la empresa familiar.

- 2 son propietarios de la empresa, pero no son miembros de la familia además no trabajan ni desempeñan funciones de directorio en la organización, son dueños de una porción del capital social, son inversores, entidades de financiamiento o socios minoritarios. El objetivo básico de estos motivos por el cual han decidido invertir en la empresa es obtener el máximo nivel posible de rentabilidad en función de su inversión. Para evitar conflictos en este grupo es fundamental la información y comunicación de los socios.

- 3 se encuentran allí los trabajadores de la empresa que no son propietarios ni miembros de la familia, este grupo es de enorme relevancia para el funcionamiento, desempeño y éxito de la organización. Que este grupo este

mayormente integrado por profesionales y trabajadores debidamente capacitados son la base para obtener cierta ventaja competitiva. Se debe poner especial atención no diferenciar los trabajadores no familiares de aquellos que sí lo sean, no asignar salarios diferentes en un mismo nivel jerárquico, pasar por alto errores, o no tener el mismo nivel de exigencia.

- 4 esta área está compuesta por miembros de la familia que tienen algún grado de propiedad en la empresa pero que no trabajan en ella. Son miembros interesados en el desarrollo de la misma como para mantenerse intrínsecamente ligados a ella a través de la propiedad, pero no así con intención de desarrollar su carrera profesional dentro de la organización. Una habitual situación es la de los hijos de los fundadores de la empresa, son los futuros propietarios, pero sus profesiones no están relacionadas a la actividad de la empresa o simplemente prefieren desarrollar su carrera fuera de ella.

- 5 dicha área está compuesta por propietarios que trabajan en la empresa pero que no pertenecen a la familia, tal puede ser el caso del socio creador de la empresa o un directivo que, por sus aptitudes y muestras de lealtad con la empresa y la familia, deciden incorporarlo como propietario para vincular así sus ingresos a los resultados de la compañía.

- 6 en esta área se encuentran los miembros de la familia que desempeñan funciones en la empresa, pero no son propietarios de la misma, es el caso de los hijos del fundador donde el padre conserva el total de las acciones hasta su fallecimiento. De este conjunto probablemente surja el próximo sucesor. Es posible prever quién será el sucesor, pero pocas veces los procesos de selección y preparación son los recomendados para el nuevo líder.

- 7 están considerados en ella los miembros de la familia que son propietarios y que desempeñan funciones dentro de la empresa. (Tagiuri y Davis, 1982).

“Lo que le debe quedar claro a todo empresario y su familia desde el inicio es que las cuestiones empresariales y familiares tienen que estar claramente separadas, si no ninguna de las dos será abordada de la forma correcta “(Paladino, 2017, p.297).

Es relevante señalar que la empresa familiar no se limita a tomar los resultados económicos como único objetivo primario, existen otros objetivos

relacionados con su naturaleza de empresa familiar, estos son no económicos en su esencia como el cuidado de la familia y el bienestar familiar y social. Esto implica entender que la gestión de recursos en una empresa de capital y gestión no familiar difiere de la gestión que realiza una empresa familiar, aunque esto no implica que los resultados económicos difieran por tal motivo (Tagiuri & Davis, 1982).

Por su naturaleza, por su objetivo de bienestar y medio de vida familiar, la empresa de familia debe tener presente que la profesionalización es el resultado de su evolución. En la fase de crecimiento y expansión de la empresa se presenta como un reto de vital importancia la profesionalización del negocio, sus relaciones con el propietario, los sistemas y políticas organizacionales, los recursos tecnológicos incorporados y los sistemas informáticos utilizados. En el proceso de evolución las empresas se enfocan en sentar bases de una estructura formal y profesionalizada (Gersick, 1997).

Asimismo, en el camino hacia la profesionalización de la empresa se comienza a formalizar una estructura organizacional diferente, donde la gestión y la toma de decisiones son más descentralizadas. Dicha estructura depende intrínsecamente del tamaño de la organización, cuanto más grande sea esta, se conforman estructuras más complejas. Como tal, una vez profesionalizada la empresa debe establecer procesos, protocolos y normas que regulen la convivencia dentro de la misma. En una empresa profesionalizada los procesos y controles son más rígidos y claros, y son quienes marcan la dirección de la organización con misión, visión y objetivos claramente delineados a corto y largo plazo (Meroño Cerdan, 2009).

Conjuntamente y no menos importante Dodero, (2013) planteó que, para el logro de una gestión de perfil profesional y exitosa, es fundamental la implementación de órganos de gobierno, que potencien las ventajas del conjunto e instrumenten condiciones para que la organización no tropiece con problemas afines a las empresas familiares. De este modo se podrán resolver los desacuerdos familiares para no caer en juicios costosos o lo que es, peor perder la armonía familiar conjuntamente con la empresa. Las estructuras de gobierno no son útiles si no se comprende su funcionamiento, se desconocen sus límites y roles, difícilmente podrán alcanzar los resultados por los cuales se crearon e implementaron. Se establece que:

- El consejo de familia es el órgano que fija dirección y políticas para la familia.
- El directorio establece las estrategias y las políticas para la empresa.

Es necesario para cada órgano de gobierno que la empresa familiar se plantee:

- Que se espera de cada estructura.
- Que se espera de los miembros que integran esas estructuras.
- Como van a funcionar esas estructuras.

Asimismo, conjuntamente a lo anterior expuesto el protocolo familiar es también de suma importancia en empresas familiares, es un acuerdo que contiene normas de actuación que delimitan la interacción de la familia con la empresa. Este instrumento permite dar un contexto de orden y armonía entre las dos partes integrantes, empresa y familia. El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los socios/familiares de una organización, con el objetivo de delimitar la gestión dentro de la empresa, así como las relaciones suscitadas en el marco familiar. “La clave del éxito es que existan reglas claras, que sean consensuadas y comprendidas como beneficiarios para todos y no para defender intereses particulares” (Dodero, 2015, p.259).

#### *Antecedentes relevantes*

Es de suma importancia en esta investigación los antecedentes expuestos por Dodero (2013) ya que pone el foco en el funcionamiento e instrumentación de las empresas familiares considerando la interacción de los elementos que la hacen única, la familia y la empresa. El autor afirma que el éxito de las empresas familiares depende en gran medida en independizar como condición básica la empresa de la familia propiamente dicha. A este factor debe sumarse las dificultades actuales de la globalización del mercado, y la profesionalización de la empresa que exige niveles muy distintos de los que hacía falta hace apenas algunos años. Antecedentes que se obtuvieron de investigaciones similares realizadas en Europa y resto del mundo arribaron también a la conclusión que el buen funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas familiares sumado a un plan de sucesión generacional y un constante incentivo de su profesionalización se constituyen en su conjunto como factor clave del éxito, que solo puede ser compensado por la genialidad de algún fundador, situación que puede presentarse mientras la empresa no crezca demasiado y se encuentre un sucesor de visión y características similares.

En el mismo orden el autor Rueda Galvis (2011), establece un antecedente de trascendental importancia en la investigación manifestando los efectos de un inadecuado o incorrecto proceso de profesionalización. El autor establece que la profesionalización de la empresa es tan importante como la transferencia generacional a los fines de garantizar su continuidad y éxito. No realizar un proceso de profesionalización o no tener un plan de sucesión generacional, es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece en el corto plazo. La ausencia de preparación y formación continua del personal son aspectos de real importancia que se deben trabajar para que la organización pueda prevalecer y sobresalir en un entorno empresario cada vez más competitivo. Algunos estudios han demostrado que la profesionalización en la empresa familiar ha sido interpretada como el proceso para establecer cercanía con el mercado y un control monopólico del trabajo (Rueda Galvis, 2011).

Así entonces el documento expuesto por Florez Ortiz y Vega Lopez (2008) expresó que se entiende por profesionalización al análisis y planteamiento de las necesidades de formación por parte de los integrantes de la familia y por los no familiares. En consecuencia, se concluyó lo importante que resulta la formación de los integrantes de la organización principalmente cuando esta alcanza un crecimiento y tamaño considerable. La profesionalización limita la superposición y la relación ineficiente de los grupos y subgrupos (familia, propiedad y empresa). Sintetizando que existen 3 razones por las cuales las empresas familiares deciden e impulsan la profesionalización de sus integrantes:

- Con el tiempo conforme la empresa crece y considerando la complejidad del mercado actual es necesario adquirir habilidades en finanzas contabilidad marketing etc. para mejorar la performance en dichas áreas. Estas habilidades muy probablemente no se encuentren todas entre los miembros de la familia, motivo por el cual resulta necesaria la contratación de personal avezado para su desempeño.

- Profesionalizar la gerencia con contratación de personal externo permite cambiar normas y valores del negocio de operaciones, evitando que las diferencias entre familiares creen conflictos profesionales que afecten la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.

- Otra razón que impulsa la contratación profesional externa es el proceso de transición generacional del líder que tendrá a cargo la dirección de la empresa luego que su fundador o líder actual decida el traspaso. Es el caso en el que el líder no familiar se introduce a la organización con el fin de ayudar en dicha transición al futuro líder u ocupar el cargo del fundador en caso que este crea que ningún miembro familiar pudiera hacerlo.

La profesionalización de una empresa familiar implica transitar el cambio en que la organización se empieza a manejar como una empresa y no como una familia, y en donde las incorporaciones del recurso humano sean en función de habilidades y no por el solo hecho de pertenecer a una familia.

En el mismo sentido el antecedente que se establece de la investigación del autor Martínez Echezárraga, (2010) es de relevancia ya que demuestra la importancia de un componente fundamental dentro de las empresas familiares para un crecimiento sostenido y de adaptabilidad al contexto. El autor concluyo que la profesionalización de la empresa es un elemento de vital importancia para lograr la permanencia en el tiempo, el crecimiento y la competitividad de empresas familiares en el mercado actual. Solo entre el 10% y el 15% de estas organizaciones logró sobrevivir e ir más allá de la tercera generación. La enorme mayoría fracasó en dos aspectos claves, problemas relacionados a la sucesión de una generación a la otra y conflictos derivados de la falta de profesionalización. Poner foco en la profesionalización es poner atención en la herramienta más adecuada para disminuir las posibilidades de fracaso en empresas familiares considerando que los integrantes de la familia ocupen mandos gerenciales o mandos medios solo si sus aptitudes, conocimientos y trayectoria lo permitiesen y en caso que no sea así poner en consideración la contratación de personal profesionalizado externo.

Respecto a lo anterior expuesto diversos autores consideraron a la profesionalización de las empresas familiares como la viabilidad para su continuidad, ya que es con ella cómo se resolverían los conflictos internos entre los distintos subconjuntos que componen la organización, y propiciarían respuestas a los cambios de mercado.

Llegado este punto, el antecedente de un estudio realizado por Doderó, (2010) es de significativa importancia debido que pone de manifiesto las etapas por

las cuales atraviesan las empresas familiares, y las crisis a las que comúnmente se enfrentan en cada una de estas etapas, aspectos claves como la inclusión de miembros de la familia o el posterior retiro del fundador se exhiben. El autor presenta un cuadro donde se ven etapas en la vida de las empresas familiares y las diferentes crisis que afrontaron. El éxito se relaciona con cómo la familia se involucró y comprometió con la organización para superar las distintas crisis y a posterior de cada etapa y en función de cómo se gestionó dicho obstáculo, la organización atravesó un periodo de crecimiento. Se puede observar en la figura 2 el ciclo de vida de las empresas familiares.

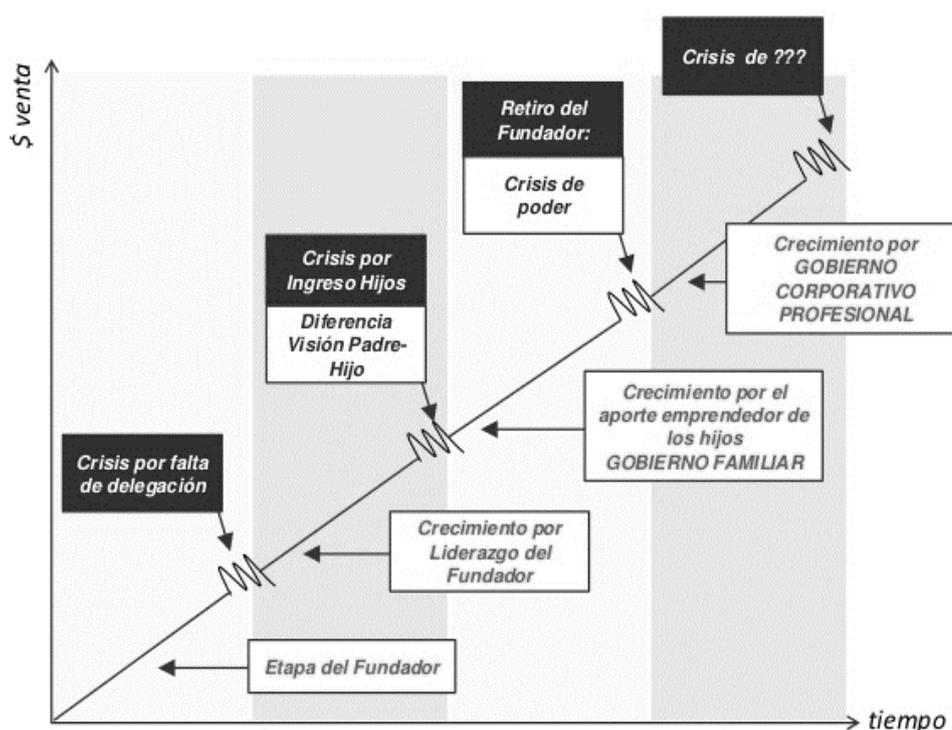


Figura 2: El ciclo de vida de las empresas familiares. Fuente: Dodero, Santiago (2010).

En la primera etapa de la empresa es donde el fundador invierte en su proyecto y “ve la oportunidad donde los demás viendo no la ven” (Dodero, El ciclo de vida de la empresa familiar Pressreader, 2019). El creador de la empresa define los puestos y roles del factor humano, luego establece las tareas y las formas de realizar las operaciones. Con el tiempo se llega a la primera crisis que se relaciona a la sobrecarga de operaciones, donde la poca descentralización de tareas y responsabilidades hace que el fundador no pueda responder a los requerimientos de todas las áreas y del personal.

Superada esta primera etapa llega una segunda etapa de crecimiento y expansión, con un mayor conocimiento del terreno en el cual se desempeñan las actividades de la organización. Se denomina la segunda etapa como la delegación de responsabilidad a los hijos, y esto conlleva a otra crisis donde se superponen los mandatos y el fundador puede rechazar la perspectiva de innovación del negocio que tengan sus hijos. Los hijos con otra perspectiva generacional, también con otra formación profesional y académica, intentan introducir cambios los cuales debido a una visión tradicional y estructurada del fundador se dificultan llevar a cabo en el negocio.

La tercera etapa es la desvinculación del fundador de la organización, allí comienzan los posibles conflictos entre hermanos. Es importante que esta etapa se haya puesto en marcha bajo observación del fundador debido que los intereses y visiones de los hermanos suelen ser distintas y esto puede llevar a conflictos.

En la cuarta etapa se reorganiza el poder gerencial, ya que como se expone en la etapa anterior ahora los hijos serán los nuevos directivos de la empresa. Esta etapa, marca nuevas ideas las que se deben poner en práctica a fin de innovar y superar la competencia. El avance de la profesionalización será importante en esta etapa.

En relación a lo anterior y como complemento de la profesionalización y el traspaso generacional, Tadeo Basco, (2005) concluyó que la creación de un consejo de familia, la puesta en marcha para la creación de un protocolo familiar y el plan para la sucesión han sido herramientas importantes para la estandarización, la capacidad de planificación de la organización y racionalidad. Estos elementos le permiten a la empresa una ventaja o impiden que los cambios del contexto y el mercado destruyan las ventajas competitivas alcanzadas.

En la misma línea y de relevancia en relación con lo investigado, el antecedente presentado por Castan (2015) concluye que si el propietario tiene intenciones que su empresa perdure en el tiempo en manos de la familia, es inevitable planear una sucesión ordenada, pautada y planificada, pero las empresas no están poniendo esfuerzos y recursos en este aspecto. El autor atribuye a esto la causa de la alta mortalidad de las empresas familiares siendo estas quienes deben afrontar este desafío como uno de los más relevantes y controversiales. Además de un sucesor y

la predisposición de un predecesor para poder llevar a cabo este proceso, es necesario que la empresa cuente con bases económicas y administrativas sólidas, un recurso humano profesionalizado que logre apuntalar y corregir el rumbo y los desvíos del nuevo líder, y tener muy presente que la selección de este nuevo líder debe basarse en sus competencias técnicas y personales para ocupar dicho cargo a futuro.

Con relación a lo anterior Dodero (2005) expuso que las empresas familiares tienen ciertas ventajas que surgen de su particularidad, pero también en la misma línea poseen algunas desventajas, estas aparecen cuando muchos de los familiares o todos creen tener iguales posibilidades de desempeñarse en la empresa familiar, corriendo riesgo de fomentar el “familismo” yendo en contra de la profesionalidad. Sentir que se tiene por seguro el puesto de trabajo por ser hijo del dueño es igual de pernicioso para el individuo como para la empresa.

#### *Problema de investigación, fundamentación y relevancia*

A raíz de todo lo expuesto se plantea en esta investigación la problemática de la profesionalización en las empresas familiares, un obstáculo conocido por todos y que sufren los fundadores y propietarios, quienes deben instrumentar la profesionalización formalizando la gestión y la dirección de la empresa, para sobrevivir contextos y contingencias adversas. En muchos casos resulta esta decisión de índole indispensable para que el negocio continúe siendo viable y de esta forma garantizar que la empresa resista y se adapte a cambios que son cada vez más habituales. Es necesario para afrontar este proceso, analizar cuáles son los recursos humanos que necesitan profesionalizarse, qué tipo de profesionalización recibirán y cómo van a reaccionar ante el cambio los demás sectores actuantes.

En igual sentido se plantea la importancia de la implementación de un plan para traspaso generacional, ya que mayormente las empresas familiares no ponen especial atención en ello y sufren al afrontar esta circunstancia de manera improvisada, ocasionándole problemas difíciles de corregir, con costos económicos altos, e incluso desencadenar la muerte de la empresa.

Esta investigación es una posibilidad para analizar este tema, que resulta ser instrumento de quienes deben tomar la decisión de profesionalizarse para darle forma a un negocio familiar e insertarlo en un mercado globalizado. Se centra en la

profesionalización y el plan de traspaso generacional como herramientas para que las empresas familiares perduren en el tiempo

Ambas problemáticas comenzaron a plantearse hace no más de 30 años, aún están en desarrollo y cada vez con más relevancia, descubriendo la vital importancia que tiene para el crecimiento y la continuidad de las empresas familiares en el tiempo. El interrogante que nace de esta investigación y al cual se tiene como objetivo dar respuesta es:

¿Deben las empresas familiares instrumentar la profesionalización en la organización, si tienen el fin de crecer, insertarse en el mercado global y traspasar generacionalmente?

¿Cuándo deben tomar esta decisión? ¿En qué momento resultara apropiado profesionalizarse?

#### *Objetivo general*

-Determinar si la falta de profesionalización y la no implementación de un plan para traspaso generacional, incide en el crecimiento o en la muerte prematura de las empresas familiares de la provincia de Buenos Aires en el año 2020.

#### *Objetivos específicos*

-Evaluar si las empresas familiares se encuentran preparando y desarrollando un futuro traspaso generacional

-Determinar cuántas de las empresas entrevistadas están en proceso de profesionalización y qué impacto tuvo en ellas.

- Conocer las ventajas y desventajas que plantean las empresas familiares por su condición de empresa familiar propiamente.

## Métodos

### *Diseño*

El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo donde se buscó detallar especificar y entender más sobre la problemática de la profesionalización en empresas familiares, tomando en consideración las variables del tema y la mejor forma de exponer conclusiones en función del marco teórico y los antecedentes mencionados.

El enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo utilizando la entrevista como instrumento para la recolección de datos. El diseño de la investigación es de tipo no experimental transversal, ya que en las empresas participantes de la investigación no se realizó ningún tipo de manipulación deliberada de datos con finalidad de observar el comportamiento y los datos han sido recolectados en un momento único de tiempo por cada participante.

### *Participantes*

Las empresas participantes correspondieron a la provincia de Buenos Aires, la muestra debido a que existía la posibilidad fue de empresas en diversos puntos de la provincia:



Se determina una muestra y selección no probabilística con el fin de establecer una muestra de diferentes puntos de la provincia de Buenos Aires, con empresas familiares de cierta envergadura, donde 3 de ellas están vivas y 2 de ellas están muertas, por cercanía con sus dueños y la posibilidad de acceso a entrevistarlas se decide tomarlas para realizar la investigación. A las empresas se le presentó el consentimiento informado (ANEXO I).

### *Instrumentos*

El procedimiento que se utilizó para la recolección de datos fue la realización de entrevistas de tipo semiestructuradas y en forma directa a los propietarios de las empresas familiares que fueron seleccionadas y contactadas para la participación de la investigación. Este tipo de entrevistas le da la libertad al entrevistador de introducir preguntas que amplíen información y complementen los datos que se quieren obtener. Antes de realizar dichas entrevistas se realizó un primer acercamiento, a través de conversaciones informales con los dueños y con la administración de la misma, a fin de invitarlos a participar de la investigación, contarles la dinámica de la misma, y recolectar en dicho primer acercamiento algún dato de observación, de los sectores de la empresa, del entorno, la conformación de los equipos de trabajo, logrando también conocer el tipo de actividad que la organización desempeña.

Las entrevistas propiamente contaron con un guión preestablecido, se enviaron por correo electrónico y luego de finalizada se realizó una llamada con cada entrevistado para dar lugar a aclarar algunos puntos de la misma y para tener de forma más fluida la posibilidad de ampliar la información que aporte más riqueza a la investigación.

### *Análisis de datos*

En la medida que se fueron realizando y concretando cada una de las entrevistas los datos fueron organizados y se fue analizando su contenido en forma paralela. En principio se obtuvieron gran cantidad de datos no estructurados de los cuales se clasificó conforme a la relevancia e intrínseca relación con el objeto de estudio. Se realizó una breve descripción de cada una de las entrevistas desde un

enfoque general a modo de contextualizar cada una de ellas. En última instancia se transcribieron las entrevistas y clasificaron los datos en las categorías determinadas para facilitar el análisis y la comparación de los mismos, a partir de esto surgieron los temas relevantes, los resultados más visibles y las conclusiones de estudio.

## Resultados

Tabla 2 presentación de las empresas que participaron en la investigación.

Entrevistado	Ubicación	Periodo Año	Generación	Viva o muerta	Rubro	Cant. de fliares en la empresa	Cant empleados totales
Gran Hotel Amelia	Mar del Plata	1978 – Actualidad	Segunda generación.	Viva	Hotelero	3 familiares integran la empresa	8 empleados
El Horizonte	Trenque Lauquen	1984 – 2005	Fundador	Muerta	Agrícola Ganadero Lechero	3 familiares integran la empresa	9 empleados
Credipesos	La Plata	2017 – Actualidad	Fundador	Viva	Financiero	4 familiares integran la empresa	24 empleados más externos contratados
Castizo	CABA	2012 – Actualidad	Fundador	Viva	Textil	6 familiares integran la empresa	12 empleados y contrataciones eventuales.
La Aurora	Bahía Blanca	1969 – 1999	Segunda generación.	Muerta	Agrícola Ganadero	2 familiares integran la empresa	4 empleados

Fuente: elaboración propia.

Nota: Se toma como referencia para la investigación, la generación a la que pertenece en la actualidad, o en el caso de La Aurora y El Horizonte que actualmente no existen, la generación a la que pertenecían al momento que finalizaron su actividad.

Tabla 3

<b>Empresas que dejaron de existir</b>	<b>Motivo</b>	<b>Situación Actual</b>
El Horizonte	Los vaivenes económicos del país hicieron más conveniente disolver la empresa.	Conserva la propiedad del campo y deja su explotación en manos de un tercero (actual locatario).
La Aurora	La tercera generación decidió desarrollar su carrera profesional fuera de la empresa familiar lo que motivó la finalización de actividades.	Actualmente la familia no conserva la propiedad y no está relacionada con la actividad.

Fuente: elaboración propia.

#### *Plan para traspaso generacional*

Mediante las entrevistas realizadas se puede determinar que las empresas de familia en provincia de Buenos Aires no toman medidas para un traspaso generacional ordenado y efectivo. Solo 1 de las 5 empresas que forman parte de esta investigación está preparando y desarrollando un plan de traspaso generacional.

Tabla 4 las empresas y el traspaso generacional.

<b>Empresa</b>	<b>¿Implementa o implemento un plan de traspaso generacional?</b>	<b>Postura de la organización</b>
Gran Hotel Amelia	No	Al mando de su 2da generación sin haber implementado plan alguno. Atraviesa una crisis actual.
El Horizonte	No	No implemento plan alguno y la empresa se disolvió antes que exista una posibilidad de traspaso
Credipesos	Si	Fue la única empresa que manifesto conocer la importancia de un plan para traspaso generacional. En la actualidad se encuentra desarrollando su próxima generación de líderes en diversas áreas de la empresa, aun sin ocupar cargos jerárquicos
Castizo	No	No lo desarrolla pero manifesto la necesidad de implementarlo en el largo plazo
La Aurora	No	No implemento ningún plan de traspaso ordenado, la empresa se disolvió en su 2da generación.

Fuente: elaboración propia

En cuanto al planteo sobre la preparación y lineamientos de las empresas respecto de un futuro traspaso generacional, estas manifiestan no estar interesadas en invertir tiempo y recursos en este aspecto.

En la presente investigación ninguna de las empresas integrantes se encuentra más allá de la segunda generación y las 2 empresas que pertenecen a la segunda generación ninguna implementó un plan de traspaso generacional y como resultado 1 no existe más y la otra tiene problemas de funcionamiento actuales.

### *La profesionalización y su impacto en la empresa*

Tabla 5 Acciones de profesionalización

	<b>Hotel Amelia</b>	<b>El Horizonte</b>	<b>Credipesos</b>	<b>Castizo</b>	<b>Aurora</b>
¿Incorporo profesionales externos a la empresa?	No	Si	Si	Si	No
¿Qué profesionales incluyó?	-	Veterinario, ing. Agronomo, Contador.	Contador, Lic Admin empresas, Ing en software, Lic Marketing	Especialista en sastrería, estudio contable, servicios de logística, programador web.	-
¿Qué impacto tuvo la profesionalización en el desempeño de la empresa?	-	Toma más ordenada de decisiones. Mejores resultados y proyección de los mismos	Software eficiente y a medida de las necesidades. Mayor y mejor control, reducción de fraudes y morosidad de	Eficiencia, mejores resultados de ventas, más competitividad reduciendo costos, ingreso a nuevos mercados.	-

			potenciales clientes.		
Notas:	El entrevistado manifiesta haberse guiado en su intuición sin utilizar herramientas de profesionaliz ación				El entrevistado manifiesta no haber contratado profesionale s.

Fuente: elaboración propia

Con el fin de comprender el comportamiento y la decisión de las empresas bonaerenses frente a la posibilidad de incorporar recurso profesional o profesionalizar su organización y en consecuencia mejore el funcionamiento de la empresa familiar, se puede avizorar mediante las entrevistas realizadas que el 60% se está desarrollando en este aspecto y obteniendo resultados positivos, también se logró apreciar que quienes no incorporan dichas herramientas se han visto perder terreno frente a sus competidores. Entre los entrevistados hubo quienes tomaron la decisión de profesionalizar y lo han hecho por falta de conocimiento en la materia a tratar o por falta de tiempo para lograr un desarrollo adecuado, quienes decidieron no profesionalizar la empresa, lo hicieron por falta de confianza en la contratación, porque creyeron no era necesario incorporar determinadas herramientas, para no destinar recursos en esta área o para preservar determinadas posiciones laborales en la empresa a integrantes de la familia. Quienes decidieron profesionalizar la empresa, contrataron personal formado e implementaron determinadas herramientas básicas de control, planificación y organización. Los profesionales incluidos son diferentes en función del rubro que cada empresa desarrolla, coincidiendo únicamente en la contratación (en exclusividad o tercerizada) de asesoría contable y financiera.

*Las ventajas y desventajas de las empresas familiares*

Tabla 6 ventajas y desventajas de las empresas de familia según la presente investigación

<b>Entrevistado</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Entrevistado 1	-La unión familiar frente a las adversidades -Garantía de la buena intención de cada integrante.	-La toma de decisiones resulta más lenta
Entrevistado 2	-Mayor control de la empresa en la toma de decisiones. -Mejor relación con el personal y los proveedores. -Eficiencia en el control de los procesos.	-Dificultad para delegar responsabilidades. -Menos posibilidades para acceder a financiamiento.
Entrevistado 3	-La confianza entre socios. -Mejor posibilidad de delegar en un familiar una responsabilidad.	-El traslado de los conflictos empresariales a la dinámica familiar.
Entrevistado 4	-Mejor sintonía con un familiar. -Más confianza, ambición de progreso.	-Dificultad para desconectar trabajo y familia. -Dificultad para disolver total o en parte la sociedad.
Entrevistado 5	-Compromiso de todos los integrantes de la empresa. -Flexibilización para adaptarse a cambios.	-Las dificultades en términos generales para un traspaso generacional óptimo.

Fuente: elaboración propia

## Discusión

El objetivo general de este manuscrito científico, consiste en analizar la profesionalización de las empresas familiares de la provincia de Buenos Aires, en función de aquellas empresas del mismo tipo que deciden no invertir recursos en profesionalizar e implementar un plan para sucesión generacional; determinando si esta decisión puede ser la causal del deceso o deterioro de la organización. Tadeo Basco (2005) considera que:

- La creación de un consejo de familia
- La puesta en marcha de un protocolo familiar
- El desarrollo progresivo de un plan para la sucesión generacional

son herramientas indispensables en la determinación del funcionamiento organizacional otorgando a la empresa mayor estandarización, previsibilidad de decisión, una mejor adaptación a los cambios del contexto y por el contrario la no utilización de estos instrumentos puede ceder terreno a los competidores del mercado.

En el presente manuscrito se investiga la implementación o no de la profesionalización y el plan de traspaso generacional en 5 empresas familiares, tres de las cuales se encuentran en funciones actualmente y dos de ellas han finalizado sus actividades. Entre las empresas vivas de la investigación se encuentra un Hotel ubicado en la ciudad de Mar del Plata que con ciertas dificultades comienza a transitar su segunda generación al mando, una empresa financiera ubicada en La Plata que al mando de su fundador se encuentra utilizando y desarrollando las herramientas que le proporcionen un salto cualitativo y una empresa textil ubicada en Capital Federal que se encuentra profesionalizando sus recursos, pero no se plantea un traspaso generacional. Entre las empresas que finalizaron sus funciones se encuentra un campo con producción lechera en el noroeste de la provincia de Buenos Aires que se profesionalizó y obtuvo buenos resultados, pero no se interesó en un traspaso generacional por lo cual llegado el retiro de su fundador optó por transformar la actividad, y otro campo dedicado a la producción agrícola ganadera ubicado en cercanías de Bahía Blanca que decidió no profesionalizar ni tampoco preparar un plan de traspaso generacional.

### *Limitaciones de la investigación*

Es importante mencionar como limitación de esta investigación el tamaño correspondiente a la muestra, ya que solamente con 5 empresas participantes restringe las posibilidades de encontrar comportamientos de carácter generalizado que aseguren de forma distributiva y estadísticamente una imagen de las empresas familiares, de provincia de Buenos Aires.

La investigación es algo acotada en términos metodológicos y su alcance y representación también resultan algo imprecisa, ya que al tamaño de la muestra se le suma que en análisis solo se encuentran variables de tipo cualitativo, que por su naturaleza y subjetividad arrojan resultados solo de interpretación.

Por otra parte, es importante mencionar que la investigación fue llevada adelante en medio de una situación de pandemia y confinamiento, lo cual lógicamente impidió realizar una visita presencial a las empresas.

### *Fortalezas de la investigación*

Cabe señalar que el tamaño de la muestra es una limitante por no ser lo suficientemente cuantiosa, pero ha sido una ventaja en materia de investigación y conexión con cada uno de los participantes, puesto que permitió dedicar más tiempo y personalizar los contactos que en primera instancia fue por mail, y luego existió una segunda comunicación telefónica para despejar algunas dudas e incluir datos para la construcción del apartado resultados.

Así mismo la investigación fue posible llevarla a cabo con personas conocidas (amigos y familiares), fue lógicamente una enorme ventaja que facilitó el acceso a datos y mostró un mayor compromiso de parte de los participantes con la investigación. Las empresas de la muestra con diferentes perfiles mostraron posturas diferentes, que han permitido realizar comparaciones de resultados fundamentalmente.

### *Resumen, conclusiones y recomendaciones*

El primer objetivo radica en determinar si las empresas están implementando o preparándose para implementar un futuro plan de traspaso generacional, particularmente en las empresas que forman parte de la investigación solo 1 de 5 está pensando en comenzar a desarrollar dicha herramienta. La financiera Credipesos es la única empresa

que manifiesta estar interesada en la importancia que tiene empezar a delinear un futuro traspaso organizado a la generación siguiente; y exhibe ser consciente del valor que tiene encontrar un futuro líder con las competencias necesarias para el puesto.

Por tal caso la empresa hotelera Gran Hotel Amelia, no implementó una sucesión organizada, simplemente por razón del fallecimiento intempestivo del fundador, uno de los herederos se hizo cargo de la conducción de la empresa y manifiesta haber tenido serias dificultades al respecto. Mas allá de considerar aquí una particular contingencia inoportuna debido al sorpresivo fallecimiento del fundador, cabe aclarar que la empresa no había puesto atención a esta posible situación que desde luego estaba dentro de las posibilidades. Es coincidente con lo expresado en las etapas de vida presentadas por Doderó (2010) donde se presentan las diferentes crisis que la empresa atraviesa y los motivos que son disparadores de ciertas etapas, dificultad de delegación, el ingreso de los hijos al negocio y la muerte del fundador, impulso que está en línea con lo sucedido en la empresa hotelera entrevistada, pero en este caso particular no existió la aplicación de herramientas que ayuden a sortear la crisis.

Como se mencionó las empresas naturalmente atraviesan distintas etapas y el éxito para sortear la crisis que se presente en cada una de estas etapas depende en gran medida del compromiso de los integrantes familiares, la gestión que hagan de la situación y la implementación de herramientas que a modo de previsión preparen a la empresa para adaptarse al contexto.

La empresa agrícola lechera de Trenque Lauquen, particularmente manifestó que realizó la inversión de un inmueble rural con la renta de otra empresa propiedad de la misma familia, en ambos casos las dos empresas (la empresa comercial y la rural) han finalizado sus actividades, y su fundador reconoce nunca haber pensado en preparar su empresa para un futuro traspaso generacional, y que llegado el momento consideró oportuno para su retiro vender la división operativa de su empresa, conservando las propiedades para rentarlas y vivir del ingreso corriente que éstas le proporcionen. Un caso de similares características es el de la empresa agrícola ganadera de la zona de Bahía Blanca, donde los dueños ya atravesando su segunda generación de la organización, no se mostraron interesados en implementar un plan de traspaso generacional y tampoco los hijos tuvieron intención de involucrarse a desarrollar sus carreras profesionales ligados a la empresa familiar. Esta situación fue causal del fin de actividades de ambas empresas

aún cuando estas eran rentables y prósperas, y va en relación a lo manifestado por Castan (2015) quien concluye que si el propietario tiene intenciones que su empresa perdure en el tiempo en manos de la familia, es inevitable planear una sucesión ordenada, pautada y planificada, para que la empresa cuente con cierta previsión y formación de su recurso humano, de cara a lo que será la dinámica de actividad en decisiones de otro líder. El autor atribuye a esto la causa de la alta mortalidad de las empresas familiares y a la finalización de sus actividades, tal siendo un caso comparable al de El Horizonte y La Aurora.

Por otra parte y en igual sentido se encuentra la empresa familiar Castizo que atravesando sus primeros años y en etapa inicial de vida, no piensa ni prepara en el corto o mediano plazo el desarrollo de un plan de traspaso generacional, aunque sí manifiesta que es importante desarrollar y establecer un protocolo familiar para poder articular mejor empresa y familia, es esta la herramienta que le interesa implementar y va en relación a lo expresado por Tadeo Basco (2005) quien manifiesta que la creación y utilización de herramientas tales como, consejo de familia, protocolo familiar o el plan para la sucesión generacional son de índole imprescindible para la planificación y racionalidad de la empresa familiar, otorgando ventajas y reduciendo la inestabilidad que haga que el mercado o la propia familia destruyan la competitividad lograda.

En la siguiente tabla se expone el accionar de las empresas participantes en función del traspaso generacional y la situación presente.

Tabla 7 las empresas y el plan de traspaso generacional

<b>Empresa</b>	<b>¿Implementa/o un plan de traspaso generacional?</b>	<b>Generación actual o última generación al mando</b>	<b>Situación actual</b>
Hotel Amelia	No	2da G. (con dificultades actuales)	En actividad
El Horizonte	No	Fundador	Cese total de actividades
Credipesos	Si	Fundador	En actividad
Castizo	No	Fundador	En actividad
La Aurora	No	2da G.	Cese total de actividades

El segundo objetivo específico tiene por fin determinar cuántas empresas de la presente investigación implementó o está implementando un plan de profesionalización

e interpretar qué impacto tuvo en ellas la acción de implementarlo o no. De las empresas en estudio 3 de 5 se profesionalizaron, lo consideraron necesario ya sea por identificar muy específica la tarea a desempeñar, por falta de conocimientos o bien por falta de tiempo entre los integrantes y en consecuencia no poder realizarlo. Para instrumentar dicha profesionalización algunas optaron por introducir valor agregado entre el recurso humano ya contratado, también eligieron la contratación de personal ya formado y que cuenten con las competencias necesarias, o bien prefirieron tercerizar determinadas tareas a personas o empresas externas especializadas y profesionalizadas. También manifestaron la implementación de ciertas herramientas intrínsecamente relacionadas a la profesionalización.

Tabla 7 ¿Las empresas se profesionalizaron?

<b>Entrevistado</b>	<b>¿Profesionalizo?</b>	<b>Impacto</b>
Gran Hotel Amelia	No	-Perdió terreno frente a la competencia. -Realizó inversiones poco beneficiosas.
El Horizonte	Si	-Tomó decisiones más eficientes obteniendo en consecuencia mejores resultados. -Mejoras productivas, mas rendimiento y mas rentabilidad
Credipesos	Si	-Con la profesionalización logró el desarrollo de herramientas tecnológicas que otorgaron dinamismo al negocio y eficiencia. -Desarrolló un software con el cual logra determinar la viabilidad del otorgamiento de créditos en el mismo momento que el cliente lo solicita. -Controla mejor el rumbo de la empresa - Anticipa los desvíos relacionados a resultados. -Promueve el trabajo en equipo.
Castizo	Si	-Logró con la profesionalización expandirse al negocio web. -Creó catálogos superiores a sus competidores. -Ordenó algunos aspectos financieros de la empresa.
La Aurora	No	-Reconoce no ser tan eficiente en términos de la producción lograda. -No hay control -No hay una planificación más allá de los inconvenientes que se presenten

Fuente: elaboración propia

¿Cuántas empresas profesionalizaron?	Si 60%
	No 40%

Nota: conforme las empresas que fueron entrevistadas, el 100% de las que si accedieron a la profesionalización indicaron que obtuvieron resultados positivos mientras que las empresas que no lo hicieron reconocieron que perdieron terreno frente a sus competidores, y tuvieron inconvenientes que relacionan a la falta de profesionalización.

Fuente: elaboración propia

Los datos expuestos en la tabla 6 van en relación a lo afirmado por Martínez Echezárraga (2010) quien concluye es de vital importancia para las empresas profesionalizarse y expresa que es la herramienta más adecuada para reducir en forma considerable las posibilidades de fracaso. Por otro lado también el autor Martínez Echezárraga (2010) manifestó que es de suma importancia que los integrantes de la familia ocupen mandos medios o gerenciales únicamente si sus aptitudes y conocimientos lo permiten, para no caer en el familismo que preserve posiciones de privilegio en la organización a los integrantes de la familia más allá de sus condiciones.

La situación, y resultado referido por las empresas está en línea con lo expuesto por Dodero (2013) quien opinó que los niveles de exigencia y las dificultades que plantea un mundo más globalizado requiere y exige niveles de profesionalización, muy distintos de los que hacía falta apenas hace algunos años atrás.

Otro dato relevante a observar de este segundo objetivo específico es que las 2 empresas que no han hecho uso de la herramienta de profesionalización presentan problemas al respecto y las 3 empresas que han puesto el foco en profesionalizar advierten expresamente el beneficio que trajo esta decisión, los resultados se muestran indudablemente positivos.

El último y tercer objetivo de esta investigación intenta exponer las ventajas y las desventajas que han planteado los participantes respecto de su condición de empresa familiar propiamente. Las empresas han hecho mención a condiciones de ventaja y desventaja que también hacen a los factores de éxito y fracaso de las empresas familiares.

Tabla 8 ventajas y desventajas de las empresas familiares

<b>Ventajas de las empresas familiares</b>	<b>Desventajas de las empresas familiares</b>
-La unión familiar para afrontar adversidades	-La toma de decisiones resulta menos dinámica

-Las buenas intenciones que tengan los integrantes de la empresa por su condición de familia/dueños y al respecto una mejor posibilidad de delegar responsabilidades	-Dificultad para delegar responsabilidades (mayormente delegar estas responsabilidades entre quienes no son parte de la familia)
-Relación más personalizada con personal, proveedores y clientes	-Menos posibilidad de acceder a financiamiento
-Mejor control de los procesos	-Traslado de conflictos empresariales al seno familiar
-Confianza entre los socios	-Dificultad para disolver las sociedades
-Flexibilidad de adaptación a los cambios	

Fuente: elaboración propia

Todas las empresas coinciden en que la condición de familia con los socios proporciona una ventaja, que esta condición les da seguridad sobre el accionar de los demás integrantes. También aúnan criterio sobre que la particularidad de empresa familiar les brinda mejor contexto para el control de los procesos. Son estos factores reflejo de la pasión y compromiso que tienen los socios familiares por sacar la empresa adelante, por conseguir los resultados acompañando la visión del emprendedor.

Por otra parte las desventajas que plantean confirman lo expuesto por Dodero (2013) quien explicó que resulta muy importante lograr independizar la empresa de la familia para no trasladar conflictos, los de índole familiar a la dinámica empresarial o los que corresponden al negocio trasladarlos al seno familiar. Esto explica por qué las empresas participantes de la investigación coinciden en que este aspecto requiere cierta dedicación para que no perjudique. También en este aspecto lo planteado por las empresas participantes de esta investigación va en línea con lo expuesto por Tadeo Basco (2005) que concluyó que es relevante la introducción de herramientas como consejo familiar y protocolo familiar con el fin que de brindar un marco para solucionar ciertos conflictos.

Las empresas familiares representan el sector más fuerte de la economía de la mayoría de los países por su aporte económico, financiero y por su clave rol social, motivos por los que es fundamental el tratamiento que se haga de ellas, proponiendo las herramientas que sean más adecuadas para sobrellevar de mejor manera los conflictos y problemas que van apareciendo en este tipo de empresa. Los conflictos devenidos de las desventajas habituales de las empresas familiares son de varios tipos y en organizaciones de distinto tamaño, como común denominador su solución depende de la apertura que tengan las partes para solucionarlo con la mayor rapidez del caso y si la ayuda es por parte de profesionales será de manera más asertiva.

Las empresas familiares en cuestión han mostrado diversas posturas y se logra avizorar notablemente que indistintamente de las capacidades y las competencias que tengan sus líderes para lograr un buen desempeño, han obtenido distintos resultados aquellas que decidieron instrumentar herramientas como profesionalización y/o un plan para traspaso generacional de aquellas que instrumentaron una sola o ninguna de las herramientas evaluadas.

Es no menos importante aclarar que la asignación de funciones y responsabilidades delimitadas entre los familiares involucrados en el negocio, es esencial para dirigir la empresa familiar con profesionalidad y sin otorgar posiciones de privilegio a los miembros de la familia, siendo este un verdadero escollo para alcanzar niveles más elevados de profesionalización en la empresa. Es la responsabilidad de dirimir, por vínculo sanguíneo o por méritos capacidad y aptitudes, desde luego que una combinación de ambas sería aún mejor.

Los resultados de la investigación permiten recomendar lo valioso de la incorporación de profesionalización, y articular los vínculos con reglas claras que permitan conservar las ventajas que tienen por particularidad las empresas familiares. También se observa que solo una empresa llegó a la segunda generación y tiene serios problemas por haberlo instrumentado únicamente de forma intuitiva y sin preparación, de las demás dos dejaron de existir y de las dos que aún están en etapa del fundador, sólo una piensa en un futuro plan de traspaso generacional. Se evidencia aquí un problema en el cual las empresas familiares no invierten tiempo ni recursos y sin dudas es considerable su incidencia en la muerte prematura.

#### *Futuras líneas de investigación*

Todo trabajo de investigación que esté desarrollado con dedicación esfuerzo y una base de conocimientos previos sobre tema a abordar, contribuye a despejar las incógnitas planteadas al mismo tiempo que genera nuevas ideas y preguntas que son objeto de interés para quienes en el futuro escojan el mismo tema y en función de ello realizar investigaciones.

Así entonces es interesante conjuntamente investigar sobre el liderazgo ejercido en la empresa familiar, que tipos de liderazgos son mejores y que efecto causa uno u otro.

Por otra parte, sería interesante en una futura investigación segmentar las empresas que participen de la misma según su tipo, según su rubro y conjuntamente con una muestra más grande poder diferenciar o identificar si los resultados son correspondientes con la empresa familiar o con su tipo y rubro. Esto ayudaría a obtener resultados menos subjetivos, menos sesgados.

Por último sería importante desarrollar más investigaciones del tipo en Argentina, ya que no existen gran cantidad de antecedentes a nivel nacional, los que existen generalmente son de otras partes del mundo y sería significativo comenzar a desarrollar en profundidad el tema en nuestro país.

## Referencias

- CANF. (14 de Febrero de 2017). Obtenido de Club Argentino de Negocios Familiares:  
<http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>
- Castan, A. P. (15 de Octubre de 2015). *Repositori*. Obtenido de  
[https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/58892/cpef\\_a2016v4n1p63.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/58892/cpef_a2016v4n1p63.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dodero, S. (2005). *Investigacion sobre la empresa familiar en latinoamérica*. Obtenido de  
[http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Dodero, S. (26 de Abril de 2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo. Obtenido de UCEMA.
- Dodero, S. (2 de Noviembre de 2019). *El ciclo de vida de la empresa familiar* *Pressreader*. Obtenido de  
<https://www.pressreader.com/argentina/noticias/20191102/281547997692336>
- Florez Ortiz, V., & Vega Lopez, M. (21 de Mayo de 2008). *Gestiopolis - Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>
- Gersick, K. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México DF.: Mc Graw-Hill.
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Bogotá: Contus.
- Jaffe, D. (1994). *Trabajar con los seres queridos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Reto al destino, claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Reto al destino, claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica S.A.

- Martinez Nogueira, R. (1981). Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar. *Revista de contabilidad y administración, IX*, 936.
- Meroño Cerdan, A. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*, 80-99.
- Neubauer, F. (1999). *La empresa familiar*. Bilbao España: Deusto.
- Paladino, M. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Madrid: LID.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*.
- Tadeo Basco, R. J. (Abril de 2005). Tesis Doctoral. *Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad*. Madrid.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Madrid: Ediciones Deusto.

## 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 es \_\_\_\_\_

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

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

es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

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

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

\_\_\_\_\_  
Nombre del Participante

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

\_\_\_\_\_  
Fecha

## Anexo II

Guión de entrevista:

- ¿Cuál fue la actividad principal de su empresa en los inicios? ¿Transformo su actividad principal en el tiempo?
- ¿En la actualidad aún existe? En caso que haya dejado de existir la empresa, coméntenos ¿cuál cree que fue el motivo de su deceso?
- ¿Cómo fueron los inicios de la empresa, cuál fue el motivo de su surgimiento?
- ¿Cómo se fueron sucediendo los primeros momentos del inicio de la empresa, como se desarrollaron las actividades y la gestión de la misma?
- ¿Qué rol jugó la familia en estas primeras etapas de la empresa?
- A diferencia de los inicios ¿Cómo es hoy el rol de la familia, como interactúa con la empresa en el plano laboral?
- ¿Cómo define la incorporación de un integrante de la familia a la organización? ¿Cómo define que puesto podría ocupar?
- ¿Incorporo profesionales a la empresa?
- ¿Qué determinó/impulsó la inclusión de profesionales externos a la empresa? ¿En qué momento tomó esa decisión?
- ¿Qué tipo de profesionales incluyo?
- Con relación a la propiedad de la empresa. ¿Dentro de los dueños propietarios, hay accionistas externos? ¿En qué momento surgió la necesidad de contar con inversores?
- Como en toda empresa existen distintas etapas. ¿Qué obstáculos recuerda como relevantes en la vida de la empresa? (Dificultades para delegar responsabilidades – pérdida de control – posiciones con mayor poder y autoridad reservados a la familia)

- ¿Qué impacto cree que tuvo la profesionalización en su empresa? (Eficiencia – mejores resultados – más competitividad – ingreso a nuevos mercados)
- ¿Se prepara la empresa para un futuro traspaso generacional? En caso afirmativo ¿Cómo se prepara? ¿a qué generación pertenece usted? Fundador, segunda generación, tercera generación...
- ¿Cuáles cree que son las ventajas que tienen las empresas familiares? Y por el contrario ¿Cuáles cree que pueden ser sus desventajas?
- Por último, si quiere nos puede contar alguna experiencia/dato que crea puede ser enriquecedor para la investigación.

### Anexo III

Entrevista a la Sra. Natalia Milva Pane socia propietaria de la firma textil Castizo

1. ¿Cuál fue la actividad principal de su empresa en los inicios? ¿Transformo su actividad principal en el tiempo? Fue y continúa siendo la fabricación de indumentaria masculina. No se transformó, pero sí se sumaron productos dentro del mismo rubro. Por ejemplo de calzado y accesorios.

2. ¿En la actualidad aún existe? En caso que haya dejado de existir la empresa, coméntenos ¿cuál cree que fue el motivo por el cual finalizó su actividad? Si, existe.

3. ¿Cómo fueron los inicios de la empresa, cuál fue el motivo de su surgimiento? Comenzamos teniendo una tienda en un shopping de una marca llamada Vete al diablo, al encontrarnos con una venta muy baja y una clientela que no consumía dicha marca, comenzamos a prestar especial atención a que prendas nos pedían los clientes y no teníamos, y a estudiar a las competencias dentro del shopping. En un principio comenzamos a fabricar camisas, ya que la marca Vete al diablo no nos proveía tal producto. Luego comenzamos con sastrería, ofreciamos variedad de talles, buena calidad y a precios muy competitivos. De esta forma aumentamos las ventas y empezamos a vender muchas más prendas de nuestra propia fabricación que de dicha marca.

4. ¿Cómo se fueron sucediendo los primeros momentos del inicio de la empresa, como se desarrollaron las actividades y la gestión de la misma? Realmente, en un comienzo, terciarizabamos todos los procesos de producción (corte-confección-plancha y terminación). Solo realizabamos el diseño y la selección de telas. En cuanto al almacenamiento, era en nuestra propia casa. La necesidad que teníamos era buscar clientes mayoristas que nos permitan fabricar volúmenes más grandes, para mejorar costos y así poder crecer. Con un solo local no iba a ser suficiente para proyectar nuestra marca Castizo y confiamos todo el tiempo en el producto que estábamos fabricando. Así que la actividad principal era salir a buscar al menos otro local que venda nuestros productos, y así fue. Una franquicia de vete al diablo, ya no estaba vendiendo y le ofrecí mis prendas. Durante un año fue mi principal cliente mayorista con cuenta corriente. Luego pudimos alquilar un galpón y equiparlo con mesa de corte, máquina de corte, estanterías para almacenamiento, oficina y showroom. Esto ordeno nuestra producción en general, desde las prendas, hasta los avíos y complementos que llevan las

mismas. También comenzamos a atender clientes minoristas e interesados en comprar mayorista en el showroom.

5. ¿Qué rol jugó la familia en estas primeras etapas de la empresa? En nuestro caso, la empresa es 50% mía 50% de mi esposo. Tanto el local del shopping, como la marca Castizo, está compuesta de esa forma. En una primera etapa los roles eran de apoyarnos e incentivarnos. Los dos hacíamos todo.

6. A diferencia de los inicios ¿Cómo es hoy el rol de la familia, como interactúa con la empresa en el plano laboral? Responder solo si la empresa aún existe.

Hoy tenemos más definidos los roles dentro de la empresa, las funciones de cada uno, aunque los dos sepamos todo. El apoyo y la sintonía que hay siendo familia creo que no la tendría con un socio externo. En nuestro caso, los dos interactuamos en todo, ya sea en los procesos creativos, financieros, producción, etc.

7. ¿Cómo define la incorporación de un integrante de la familia a la organización? ¿Cómo define que puesto podría ocupar? No existe un proceso pautado, se evalúan las aptitudes y el perfil que tenga el familiar a ocupar el puesto. Bienvenida sea la incorporación siempre y cuando se mantenga el profesionalismo, la responsabilidad y la seriedad de ambas partes.

8. ¿Incorporo profesionales externos a la empresa? Si.

9. ¿Qué determinó/impulsó la inclusión de profesionales externos a la empresa? ¿En qué momento tomó esa decisión? Lo que determinó incluir profesionales externos es la falta de conocimientos en algunas áreas, ya que uno no puede ser experto en todo, ni tampoco tiene el tiempo. Creo que esas son las dos claves para darte cuenta que necesitas contratar externos. La decisión se toma principalmente cuando mas tiempo o conocimientos específicos de un profesional o empresa que este avezada en el nicho específico. Vimos dicha necesidad cuando abrimos la fábrica propia, en ese momento nos encontramos con una tienda abierta 12 horas los 7 días de la semana y una fábrica. Hoy tenemos 12 empleados y personal eventual contratado.

10. ¿Qué tipo de profesionales incluyo? En el local, contratamos un vendedor más y una cajera. En la fábrica contratamos a un especialista cortador, y un empleado para diferentes actividades. Por otro lado el servicio de contaduría finanzas e inversiones ya lo teníamos desde que abrimos la tienda, y fueron variando a medida que se sumaron actividades en la empresa. También contratamos servicios de logística. Servicios de

programador web para lanzar la venta on line. También se sumaron campañas fotográficas y por supuesto, todo este trabajo lo desarrollaron profesionales de esas áreas.

11. Con relación a la propiedad de la empresa. ¿Dentro de los dueños propietarios, hay accionistas externos? ¿En qué momento surgió la necesidad de contar con inversores? No.

12. ¿Evaluaria abrir su empresa a inversores externos? Si, si implicaría beneficios para la misma. Quizás únicamente en el área comercial. Nos interesa franquiciar el negocio, para lograr mayores volúmenes de venta.

13. Como en toda empresa existen distintas etapas. ¿Qué obstáculos recuerda como relevantes en la vida de la empresa? (Dificultades para delegar responsabilidades – pérdida de control – posiciones con mayor poder y autoridad reservados a la familia) Delegar responsabilidades pero a la vez no tener la posibilidad financiera para contratar más gente. Hubo un momento en que no había suficiente dinero para contratar personal pero a la vez no dabamos a basto.

14. ¿Qué impacto cree que tuvo la profesionalización en su empresa? (Eficiencia – mejores resultados – más competitividad – ingreso a nuevos mercados) Eficiencia sobre todo, porque como consecuencia de eso, somos más competitivos, pudimos entrar en nuevos mercados como el web.

15. ¿Se prepara la empresa para un futuro traspaso generacional? En caso afirmativo ¿Cómo se prepara? ¿a qué generación pertenece usted? Fundador, segunda generación, tercera generación...

No nos hemos planteado tal situación. Somos los fundadores

16. ¿Cuáles cree que son las ventajas que tienen las empresas familiares? Y por el contrario ¿Cuáles cree que pueden ser sus desventajas? Las ventajas son la sintonía que uno tiene con un familiar, las ganas, las ambiciones y la confianza. Las desventajas es no poder desconectar con el trabajo en los momentos sociales y que no podrías deshacer la sociedad tan fácilmente ya que, justamente, hay un vínculo familiar. Que de todas formas eso puede ser, bueno o malo, ya que creo que le pones un extra esfuerzo para que funcione.

17. ¿En qué cree que le ha sido útil un contador público en su empresa? O ¿en qué cree que le puede resultar de utilidad en un futuro? Principalmente a ordenar

impositivamente a la empresa y ayuda a tomar decisiones en cuanto a lo que eso refiere. También nos ha guiado en cuanto a inversiones refiere.

18. Por último si quiere nos puede contar alguna experiencia/dato que crea puede ser enriquecedor para la investigación.

(Esta última consigna se realizó telefónicamente, repasando y ampliando las preguntas anteriores obteniendo más y mejores datos para la investigación).

Entrevista al Sr. Daniel Pedro Navarro y la Sra. Josefina Graciela Zanguitu propietarios del establecimiento El Horizonte

La actividad de “El Horizonte” ubicado en el Oeste de la Provincia de Buenos Aires, un establecimiento de 230 has. , en enero de 1984 surgió como una inversión siendo su explotación agrícola ganadera hasta que en 1994 vemos la necesidad de dar una transformación para una mejor rentabilidad y comenzamos con un Tambo, allí se incorpora el manejo familiar de la explotación, llegando a la optimización de la producción y la calidad.

Por el vaivén de la economía, en 2005 decidimos vender la parte productiva de la empresa, disolver la empresa familiar y arrendar el campo a quienes la compran. Pasando dicho arrendamiento a ser nuestro sostén económico hasta el día de hoy. -

1 – Inicialmente la actividad principal fue el engorde de hacienda desde su cría hasta la terminación del novillo gordo. Para este logro fue necesario destinar para trabajar parcelas del campo para implantar pasturas, verdes de invierno, maíz para ración y trigo para cosecha. Estas actividades se fueron adaptando y transformando para obtener una mejor rentabilidad, esto hizo que en el año 1995 se comience a hacer una explotación lechera, para lo que se adaptó el establecimiento en su estructura y manejo; momento en que se incorpora mi hijo a la empresa y su explotación, creándose una sociedad anónima para la actividad lechera y entablar así una relación comercial con la planta recibidora de leche.-

2 – Actualmente la actividad Agrícola – Ganadera – Lechera no existe para mí, ya que el campo lo alquile a una firma que continuó con la explotación.

Mi renta pasó a ser el producto del arrendamiento después de haber explotado por más de 20 años mi campo. La razón de esta determinación fueron los intensos cambios

que debió soportar el sector para adecuarse a las crisis económicas y la empresa explotada de manera familiar tomó esa decisión como la más acertada, mi hijo siguió relacionado laboralmente con los arrendatarios hasta la actualidad.-

3 – El origen de esta empresa fue la adquisición de 230 has. Como inversión/negocio adquirida en 1984

Con la ganancia de una empresa que poseía que me permitió optar por esta inversión. -

4 – La actividad comenzó en el campo incorporando recursos humanos capacitados, para juntos efectuar programas de trabajos eficientes que fueran rentables y consolidados.

Se planificó la siembra de invierno y pasturas para preparar el campo para la recepción del ganado. No existiendo la necesidad de realizar inversiones en las instalaciones, ni alambrados, ya que el establecimiento contaba con todo para un buen funcionamiento, en la primavera ya todo permitió el ingreso del ganado y fueron 400 terneros de aproximadamente 220 kilos cada uno para su posterior engorde hasta los 480 kilos que era el peso rentable requerido en los frigoríficos.

Para el inicio de este desarrollo puse productos y servicios de mi empresa paralela (una Semillera) compartiendo además recursos humanos. Los trabajos eran realizados por contratistas quienes hacían rotación y siembra con sus propios equipos de labranza. El manejo del engorde de ganado se efectuaba haciendo encierres para tener capacidad de trabajo de mucha hacienda en poco espacio, con diagramación de parcelas con alambrados eléctricos movibles y llevándoles el agua por sistema de cañería a cada parcela (Guasan es el nombre de este sistema) toda innovación presentada por profesionales (Ing. Agrónomo, Veterinario, Contratista ) grupos de trabajo que con esfuerzo, actitud, aptitud y compromiso se pusieron en práctica para el manejo más eficiente posible. Llegando así a obtener engordes de 580 kilos de carne por hectárea y por año, el manejo diario estuvo a cargo de un peón rural supervisado por nosotros. -

5 – Esta actividad en sus inicios fue unipersonal ya que lleve al frente la puesta de decisiones acompañado por un equipo de trabajo que supo plasmar mis ideas en el manejo de este emprendimiento que no contó con un traspaso generacional por haber sido yo

quien inició con la compra de este campo una empresa nueva en todo sentido. En total fueron de 9 a 13 empleados que fluctuaban su número en distintas etapas y que se encargaron de diferentes tareas y funciones que fueron pactadas con anterioridad. Encargado, Fosa, detector de celo y parcelero, racionador, inseminador y logística, recría y taller, tractoristas etc.

Buscando equilibrio entre trabajo y vida encontré en mi familia un componente esencial a futuro ya que en el comienzo estuvo relacionado con el gusto por el lugar, el disfrute del tiempo, la recreación con todo lo que el lugar permitía, (hoy nos invaden los lindos recuerdos de los momentos allí vividos). Los hijos eran chicos pero poco a poco fueron interiorizándose de manera gradual en los trabajos que se hacían y en quienes fui delegando algunas actividades y tomando decisiones y criterios en conjunto en el manejo del campo hasta el día en que juntos también decidimos la venta de la parte productiva de la empresa.-

6 – Hoy no existe la empresa

7 – La incorporación puntual de mi hijo en la empresa llevó a establecer roles, aclarar responsabilidades y funciones, proyecciones personales que ayudarán a mantener relaciones saludables tanto familiares como de negocio, estableciendo acuerdos que pudieran sostenerse en el tiempo con mecanismos de respeto en las decisiones.

Se planificaba el trabajo semanal entre mi hijo y yo (dueño) él estaba a diario ejecutando con el personal del tambo y o de los trabajos que se realizaban en el campo. Una vez establecidas las necesidades y trabajos entre nosotros dos, era mi hijo total y absolutamente responsable de todo, yo nunca interpele con los empleados y una vez al mes existía una reunión en conjunto con profesionales/asesores donde se evaluaban las realizaciones, se proponían nuevas acciones de manera objetivas y constructivas. El puesto de mi hijo era Encargado, ejecutor y controlador de las actividades que se efectuaban. -

8; 9 y 10 – Para gestionar, entender y realizar los procesos agropecuarios hay que implementar metodología en forma sistémica, con estrategias coherentes para lograr los objetivos, para y por todo esto es que me rodee de profesionales que me ayudaron desde el inicio de mi actividad. El primero en ingresar fue un Ing. Agrónomo para los objetivos

de agricultura, luego un Veterinario para la sanidad del ganado y aunando todas las opiniones contables mi contador. -

11 – La propiedad de esta empresa fue siempre mía.

12 – Etapas de la empresa: El paso inicial fue la existencia de la empresa manejada por mí que fui el fundador. Trate en las etapas siguientes de: mantener el trabajo del equipo y la armonía, mantener adecuadamente los desafíos, mantener una eficiente comunicación y delegar responsabilidades.

El manejo realizado en este establecimiento no sufrió pérdidas de control, siempre tratamos de mantener herramientas de gestión que nos permitió la práctica de todo lo planificado.

La empresa por su actividad tenía dependencia del clima y fue por eso que encontramos algunos contratiempos pasajeros que hubo que asimilar, ellos fueron: momentos de sequía en los que los cultivos se malograban por falta de lluvia; otras épocas sufrimos inundaciones de terreno por excesos de lluvia que hasta nos dificultaba el acceso al campo; también heladas fuera de época que deterioraban la producción o tormentas de granizo que en algún momento perjudicó la agricultura.

En Ganadería un año pese a la vacunación que se realizaba por calendario, tuvimos un brote de aftosa en la región que se propagó rápidamente causando pérdidas de animales o merma en su rendimiento.

En cuanto a la productividad del campo y en lo que a calidad de suelo se refiere, éste tenía sectores mínimos de suelo arenoso y allí focalizamos prácticas específicas para su recuperación mediante encierres de hacienda y fertilizaciones adecuadas logrando con ello excelentes resultados.

13 – La profesionalización de mi empresa me ayudó en la toma de decisiones ordenadas y eficientes para mejorar los resultados. Los profesionales que me acompañaron no pertenecían al vínculo de la familia. Las herramientas que se utilizaron fueron de planificación, trabajo en equipo y control.

14 – Yo pertenezco a la generación fundacional y no estar en actividad como empresa no pienso un traspaso generacional de la misma, manteniendo la propiedad. -

15 – En el transcurso de la actividad de mi empresa familiar enumero como:

Ventajas: Orgullo familiar – mejor control de la empresa en la toma de decisiones- mejor relación con el personal y los proveedores – eficiencia en el control de los procesos.

Desventajas: Prevalencia de mi opinión como propietario – Menos posibilidades de financiación diversa – Manejo en la diversidad de cambios a introducir (Tecnologías, organización, planificación, técnicas de producción)

#### Rol del contador y su aporte

El asesoramiento que recibí del Estudio Contable siempre apuntó a tener información confiable en el proceso de la producción. Asesoramiento para cumplir con los requisitos de presentaciones y pagos acordes al rédito de mi producción y explotación. Con todos los resultados y los beneficios de la gestión hacíamos comparaciones de los periodos y salían de allí fortalezas, debilidades y errores que a futuro podían ser seguidos o corregidos con el único beneficio de una mejor producción y obtener así apoyo de entes financieros en caso de ser necesario. Con todo esto logré tomar decisiones acertadas y oportunas.

(Esta entrevista fue ampliada telefonicamente obteniendo más información y mejorando el enfoque de cada pregunta).

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, FACUNDO NAVARRO de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es INVESTIGAR LA PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación es 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 FACUNDO NAVARRO. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es INVESTIGAR SI LAS EMPRESAS FAMILIARES SE PROFESIONALIZAN, EN QUÉ SE MUESTRAN NECESIDADES RELACIONADAS Y TRABAJO EN MUCHA UNIDAD DE TIEMPO ORGANIZACIONAL

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

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

DANIEL P. NAVARRO  
Nº 8788 284  
Nombre del Participante

[Firma]  
Firma del Participante

21/5/20  
Fecha

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, FACUNDO NAVARRO de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es INVESTIGAR LA PROFESIONALIZACIÓN Y EL TIEMPO ORGANIZACIONAL EN E.F.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación es 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 FACUNDO NAVARRO. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES POR UN POCO EN CUESTIONARIOS, TRABAJO COMO TIEMPO ORGANIZACIONAL, PROFESIONALIZACIÓN Y EL TIEMPO QUE TOMAN LAS DECISIONES POR LA COMPAÑÍA

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

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

MARÍA VILVA PRINCE  
Nombre del Participante

[Firma]  
Firma del Participante

27/05/20  
Fecha

NOTA: AUTORIZO A FACUNDO NAVARRO A EXTRAER DATOS QUE RESULTARON COMO ANÁLISIS DE ESTA ENTREVISTA, EN CONVERSACIONES TELEFÓNICAS [Firma]