

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

Empresas familiares en Córdoba: El desafío de la prosperidad

Family businesses from Cordoba: The challenge of prosperity

Autor: Campos, Marilina Nadín

Legajo: VCPB 29771

DNI: 35.908.490

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Córdoba, 2020

Resumen

Se presenta a continuación la importancia de las empresas familiares, consideradas como grandes promotoras de la economía mundial, generando empleo y rentabilidad para su país. El desarrollo de las mismas no resulta ser nada sencillo, a medida que transcurre el tiempo se enfrentan a diferentes obstáculos ocasionando, en gran parte, la no continuidad en el tiempo. Por tal motivo resultó indispensable poder detectar cuáles fueron los factores que obstaculizaron su permanencia en el tiempo. Para ello, se utilizó un diseño explicativo con alcance cualitativo de tipo no experimental transversal, tomando como bases antecedentes de otros autores y realizando en la localidad de Arias, provincia de Córdoba, entrevistas en diferentes organizaciones, recolectando datos de sus empleados, fundadores y directivos. Una vez finalizado el proceso de investigación, se llevó a cabo la detección de herramientas que las empresas podrían utilizar en sus negocios familiares para cumplir sus objetivos. Se concluye que, la no adaptación a los cambios y la negación a utilizar diferentes mecanismos para su crecimiento y buen desarrollo, conducen a las empresas familiares a su desaparición.

Palabras claves: Empresas familiares; profesionalización; protocolo; sucesión.

Abstract

The following is a detail of the importance of family businesses, which are considered as great promoters of global economy, resulting in higher employment and rentability for their country. Their development is not simple, as time passes they face numerous obstacles, causing mostly, the lack of continuity over time. Therefore, it was crucial to determine the causes which impede their sustainability. For that purpose, a transversal non experimental cualitative design was used, taking as a base background information and conducting interviews throughout Arias, Province of Cordoba, obtaining information from their employees, founders and CEOs. Once the research project ended, the process of detection of tools the companies may use in their family businesses to achieve their goals was initiated, concluding that the lack of change adaptation and the denial of using different growth and good development mechanisms, lead family companies to disappearance.

Key words: Family businesses; professionalization; protocole; succession.

Índice

Introducción.....	1
Marco teórico	1
Antecedentes relevantes.....	10
Problema de investigación	12
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Métodos.....	14
Diseño.....	14
Participantes	14
Instrumentos.....	14
Análisis de datos	15
Resultados	16
Tabla 1: Datos comparativos: empresas seleccionadas para muestreo	16
Tabla 2: Datos comparativos: profesionalización empresarial	17
Tabla 3: Datos comparativos: gestión empresarial	18
Tabla 4: Datos comparativos: proceso de sucesión.....	19
Discusión	21
Fortalezas	26
Limitaciones.....	27
Conclusión	27
Recomendaciones.....	29
Recomendaciones para futuras investigaciones	29
Referencias	I
Anexo I.....	III
Anexo II.....	V

Introducción

Marco teórico

Existe una noción popular de que las empresas familiares son organizaciones que no aportan a la economía, dicha visión es incorrecta. Las familias además de tener lazos de consanguinidad, también pueden asociarse y llegar a convertirse en grandes generadoras de empleo, son la estructura productiva más antigua de la humanidad y ocupan un rol muy relevante dentro de la economía. Entre ellas se pueden encontrar empresas como Sony, Disney, Microsoft, Toyota, Televisa, Mercedes-Benz, Michelin, Benetton, Ford, Quilmes, Clarín, Arcor, Samsung Electronics, Comcast, Walmart, Corte Inglés, Novartis, TV Azteca, BMW, General Electrics, entre miles más.

En tiempos pasados las familias, para subsistir, transmitían oficios de padres a hijos, formándose así los primeros talleres que por lo general se localizaban en la propia casa. A través del tiempo con la transformación de los procesos ya no fue suficiente la unión familiar para poder desarrollar una actividad comercial, si no también, se volvió necesario el desarrollo de estructuras, capital de trabajo, capacitación y tecnologías.

A lo largo de la historia se han realizado estudios en diferentes países, en los cuales se mostró el gran porcentaje que ocupan las empresas familiares en el mundo y la significativa contribución económica que realizan.

Según el estudio “Relevo generacional y emprendimiento en Pymes familiares dominicanas” se obtienen datos de que, en los países de América Latina y el Caribe, las Pymes representan en toda la región el 99% de las empresas y emplea cerca del 67% de los trabajadores (Polanco y Tejada García, 2016).

En Colombia las empresas familiares representan cifras significativas, la Superintendencia de Sociedades informó que las mismas constituyen el 69.5% de la totalidad de las empresas, las cuales soportan el 70% de los puestos de trabajo y aportan aproximadamente el 60% del PIB nacional. El 60% de ellas se encuentran aún en la etapa de la primera generación, información que se soporta en el hecho de que el 73% fueron creadas entre 1970 y 1990 (Rueda Galvis y Rueda Galvis, 2017).

A pesar de lo expuesto en el párrafo anterior, la Cámara de Comercio de Bogotá y Superintendencia de Sociedades han señalado que la mayor parte de las empresas familiares colombianas se han estancado en micro, pequeñas y medianas, esto se debe a que presentan evidentes falencias en cuanto a recursos financieros, sistemas de producción y niveles de profesionalización, aspectos que han generado tasas de

mortandad del 50% en los primeros diez años de funcionamiento (Rueda Galvis y Rueda Galvis, 2017).

Siguiendo con los países de América, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI-, determinó que en México el 99.8% de las empresas son Pymes y representan alrededor de 15 millones de fuentes de trabajo. (Sánchez Tovar, Hernández Hernández, y Zerón Félix, 2017). Por la proliferación de las Pymes el gobierno de este país ha creado la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las mismas (Treviño Ayala, Villalpando Cadena, Lozano Treviño, y Barragán Codina, 2017).

A pesar del rol trascendental que ocupan las Pymes en el desarrollo de la economía mexicana, no han alcanzado la competitividad suficiente para posicionarse en el mercado y la tasa de mortalidad ascendió al 82.5%, de cada 200.000 empresas creadas, sólo 35.000 superan la barrera de los 2 años (Sánchez Tovar, Hernández Hernández, y Zerón Félix, 2017).

En el caso de Chile, la organización Familias Empresarias de Chile, promueve y apoya a las empresas familiares chilenas y extranjeras para resguardar su permanencia en el tiempo a través de las generaciones. En agosto de 2017, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo presentó un informe en donde muestra que las Pymes alcanzaron el 51.9% de participación porcentual dentro de la distribución de empresas, le siguen las micro con un 44.9%, y las grandes en su minoría con un 3.2% (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2017).

En España, el Instituto de Empresa Familiar, publicó las cifras oficiales de las mismas y fue de 2.8 millones, y en la Unión Europea constituye el 60% del tejido empresarial (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2017).

En nuestro país el número que arrojan las empresas familiares también es alentador, según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar, en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar, generando la mayor fuente de empleo y representando más del 50% de la actividad económica; la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación en 2017 manifestó que por año nacen aproximadamente 70.000 empresas y mueren 68.000 (Bringas, Ribbert, y Goddio, 2017).

Respecto a este último dato, es desalentador saber que las empresas familiares tienen dificultades para poder subsistir. A pesar de la alta tendencia hacia la creación de empresas de familia se observa un gran desconocimiento acerca de los factores esenciales para lograr una adecuada gestión en este tipo de organizaciones (Mera y Bermeo, 2017).

Para poder abordar mejor el desarrollo en este tipo de empresas, existen diferentes herramientas que ayudan a disminuir el riesgo de desaparición, dentro de ellas se encuentran las Tecnologías de la Información, que son imprescindibles para cualquiera de ellas. Estas permiten dar respuesta oportuna al mercado, generan que la comunicación sea más eficiente como así también la comercialización de los productos y servicios (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Para evaluar el impacto de competitividad y rentabilidad de Pymes familiares que utilizan el marketing digital en sus actividades comerciales, se desarrolló un estudio en la ciudad de Corrientes, Argentina, tomando como muestra empresas familiares dedicadas al sector de panificación. En él se concluyó que a las empresas que implementan esta herramienta les permite ampliar su target de clientela, la relación costo beneficio es favorable, permite una comunicación bidireccional y genera un valor diferencial competitivo. Es importante destacar que el análisis remarcó que debe existir una planificación previa y la gestión de personas idónea en el tema (Rolla, 2017).

Las empresas familiares como cualquier otro tipo de organización, son sistemas dinámicos, que enfrentan constantemente cambios y necesitan evolucionar para poder adaptarse a las circunstancias del entorno. Tagiuri y Davis (1982) desarrollaron el Modelo de los Círculos para poder explicar la evolución de las empresas familiares. (Vanoni Martínez, Brito Ochoa, Vasco Mora, Brito Aguilar, y Omaña, 2011). En la siguiente Figura 1 se expone el modelo inicial, de los Dos Círculos, en el cual intervienen los subsistemas de Familia y Empresa, y de la intersección surge lo que se denomina como zona de conflicto:

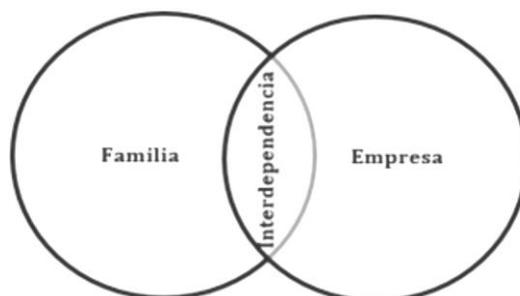


Figura 1. Fuente: Modelo de los Dos Círculos. Tagiuri y Davis.

A diferencia de las empresas no familiares, éstas muestran contradicciones en sus subsistemas, tanto desde lo emocional como de lo racional.

En 1996, estos mismos autores ampliaron el análisis anterior creando el Modelo de los Tres Círculos, en donde incorporaron el subsistema de Propiedad. Este nuevo modelo surgió de constituir una herramienta para analizar el problema de las relaciones familiares y empresariales mediante el estudio de actores y roles. En esta observación sostuvieron que pueden existir propietarios que no sean parte del seno familiar. A continuación, se presenta la Figura 2 el Modelo de los 3 Círculos (Vanoni Martínez, Brito Ochoa, Vasco Mora, Brito Aguilar, y Omaña, 2011):

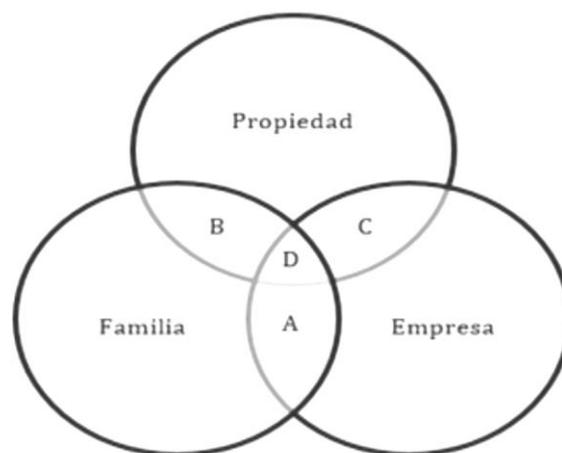


Figura 2. Modelo de los 3 Círculos. Tagiuri y Davis.

Más adelante, el Modelo de los Tres Círculos ya no fue suficiente, se necesitó sumar dos nuevos subsistemas, Gestión y Sucesión. En la Figura 3 se representa la ampliación del Modelo de los Círculos (Vanoni Martínez, Brito Ochoa, Vasco Mora, Brito Aguilar, y Omaña, 2011):

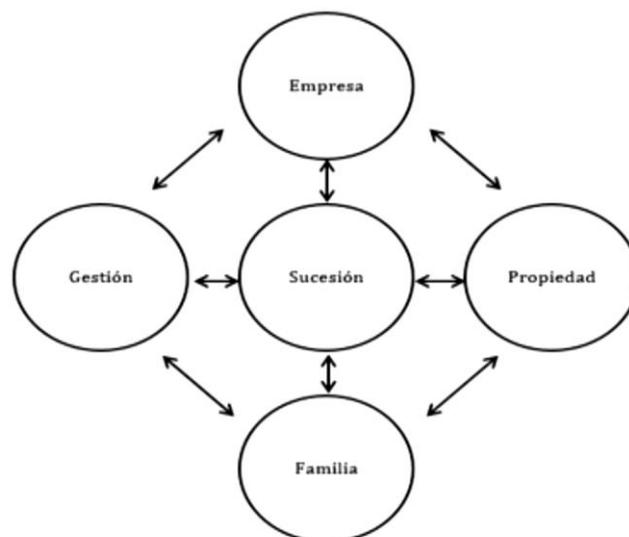


Figura 3. Modelo de los Cinco Círculos (Amat 2004).

Esta incorporación se debió a que la gestión es necesaria para establecer la dimensión de la organización, sus estrategias, mercados y productos. La sucesión intenta lograr que el retiro del líder se tome con la madurez necesaria con el objetivo de fomentar la armonía que asegure la eficiencia en el siguiente gobierno familiar, es por ello que el papel que ocupa es substancial debido a que puede afectar y modificar los demás subsistemas (Vanoni Martínez, Brito Ochoa, Vasco Mora, Brito Aguilar, y Omaña, 2011).

Para que la gestión, nombrada anteriormente en el Modelo de los Círculos, cumpla con los objetivos esperados, surge el interés de analizar las estrategias tomadas por las empresas familiares ya que las mismas toman decisiones continuamente.

Porter (1980, 1990, 2002), reconoció el gran impacto de las decisiones de alto nivel en la estrategia empresarial y expresó, que una organización genera altas tasas de retorno y alcanza una posición de ventaja dentro de la industria eligiendo su estrategia (Sánchez Tovar, Hernández Hernández, y Zerón Félix, 2017).

Por su parte, Miles y Snow, realizaron una clasificación de estrategias basándose en que las organizaciones se adaptan sistemáticamente a los diferentes cambios tecnológicos y a los problemas empresariales y administrativos, es por ello que las clasifica en 4 estrategias factibles: exploradora, defensiva, analizadora y reactiva (Sánchez Tovar, Hernández Hernández, y Zerón Félix, 2017).

La primera hace referencia a aquellas en donde su fortaleza es la innovación y el desarrollo de nuevos productos. La segunda, busca preservarse mediante la estabilidad y eficacia, su objetivo es disminuir sus costos de fabricación dejando a un lado la exploración de nuevas oportunidades. La tercera categoría, tiene cualidades de exploradoras y defensoras, lo que hace que su producto sea en parte estable y dinámico, cuando están en un sector estable, se dedican a defender su posición, cuando se encuentran en entornos cambiantes y turbios, la dirección se mantiene expectantes, con el objetivo de adoptar de la manera más rápida las ideas o productos más convenientes y desarrollando nuevos mercados. La cuarta clase, no representa una conducta estratégica racional (Sánchez Tovar, Hernández Hernández, y Zerón Félix, 2017).

En esta sección se hará una recopilación de diferentes conceptos de los elementos claves expuestos con anterioridad que han desarrollado algunos autores. Fuente de elaboración propia con base en datos de los autores Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve, (2016).

Dentro de la definición de empresa familiar, autores como Barnes y Hershon la han definido como organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia. Lansberg, Perrow y Rogolsky en similitud con los autores anteriormente nombrados, señalaron que es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad (Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve, 2016).

Gutiérrez Brincano, (2002) expuso que es cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.

Bork en su definición también habló de los lazos de consanguinidad y el traspaso a otra generación, además expresó que es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes (Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve, 2016).

Los autores Littunen y Hyrsky (2000) señalaron que es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa. Al igual que Gallo y Sveen (1991) en donde expresaron la centralización de la toma de decisiones y la definieron como una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total, los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

Vélez et al. conceptualizó una definición más abarcativa e indicó que es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve, 2016).

Si bien existe una gran variedad de definiciones, aparecen elementos comunes en ellas, tales como: este modelo de empresas se encuentra fundadas por un miembro de la familia y el mismo posee el control de la organización, los cargos directivos son ocupados por los integrantes del seno familiar y se espera que la empresa sea transferida de una generación a otra (Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve, 2016).

Otra definición a tener en cuenta es el protocolo familiar, el cual es un documento originado dentro de la empresa familiar, negociado por los integrantes de la familia, cuyo propósito es garantizar la continuidad de la organización regulando: la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración (Carado Sánchez, 2016).

Esta herramienta permite fijar las metas, mantener y reforzar la unidad familiar, guiar el éxito de la organización a través de generaciones y, por último, prevenir los potenciales conflictos que resulten de la interacción empresa – familia. Fernández del Pozo lo definió como un documento contractual potestativo, regulador del buen gobierno de la empresa familiar (Lucero Bringas, 2017).

En Guatemala en el año 2014, se presentó una investigación cualitativa realizada en la cual se hicieron 20 entrevistas a diferentes miembros y fundadores de empresas familiares, en las diferentes preguntas se hizo presente el protocolo familiar. Como respuesta, obtuvieron que los miembros de las mismas afirman no tener establecidos los requisitos para ingresar a la empresa ni tampoco cómo será la repartición de acciones y el proceso de sucesión, salario y cargo jerárquico que le corresponderá a cada uno. La investigación concluyó en que los entrevistados confirman que se necesita de un protocolo familiar para poder abordar de mejor manera ciertas situaciones de incertidumbre y en base a esto se presentó aspectos substanciales que se deberían tener en cuenta la hora de elaborar uno, entre ellos, historia de la empresa y la familia, sus valores y principios, derechos patrimoniales, sanciones y negociaciones de conflictos (Carado Sánchez, 2016).

No resulta sencillo trabajar con la familia, ya que existen diversos intereses entre los mismos, la profesionalización es una herramienta que aminora o elimina el conflicto emocional y a su vez responde a las demandas del mercado, aumentando la competitividad (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016). Es decir, que el mecanismo de profesionalizar una organización implica aplicar los criterios que sean más convenientes para la actividad, bajo esquemas exitosos, sin perder el carácter de empresa familiar que les representa (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, & Sifuentes Cedillo, 2017).

Habbershon citado por Hernández Fernández y Portillo Medina, (2016) afirmó que la Profesionalización de la empresa familiar está vinculada a la administración de

las relaciones e interacciones entre los diferentes grupos de interés, que la conforman mediante el establecimiento de las estructuras que administren las misma.

Un fenómeno repetitivo en empresas familiares, es la incertidumbre en el proceso de sucesión. El hecho de que las empresas se profesionalicen, repercute de manera positiva ante este inconveniente. Por tal motivo, en la Universidad de San Martín, se indagó sobre los problemas de sucesión y profesionalización en una Pyme familiar, la cual se basó en la realización de dos tipos de entrevistas, una orientada al fundador y otra a los empleados, sean familiares o no. Con los datos obtenidos se afirmó que al fundador le es difícil el traspaso de la dirección, es consiente que deberá hacerlo, pero el alejarse totalmente de las actividades le implica perder o dejar atrás una parte importante de su vida, sabe que el traspaso será hacia su hijo, pero no puso en marcha acciones formales y explícitas sobre el tema. Al estar presente este conflicto, los empleados manifestaron que les genera un problema, ya que reciben órdenes contradictorias tanto del padre como del hijo, generando así un mal clima laboral (Pastor, 2019).

La gran experiencia del fundador en el negocio es una de las fortalezas que se destacan, junto a la voluntad de aprender constantemente cosas nuevas que puedan llegar a mejorar su actividad, en tanto una debilidad importante es la incapacidad para delegar decisiones y tareas para estar involucrado directamente en todo lo que sucede en la empresa. Y, por último, se muestran rasgos de que la empresa es poco profesionalizada: se desconoce el organigrama, no hay libertad en la toma de decisiones, no hay planes de desarrollo de carrera, el salario no se ajusta a los valores de mercado o de eficiencia y los empleados no tienen en claro cuál es la misión y visión de ésta (Pastor, 2019).

En el estudio “Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar” se expresó que para la empresa familiar la profesionalización no es una opción, sino que se trata de una necesidad para poder sobrevivir más allá de la tercera generación. En el mismo, se publicó el esquema de las tres fases de la profesionalización que se muestra a continuación Figura 4 (Gaona Tamez, M, y Muñoz Peña, 2017):

Fases de la profesionalización

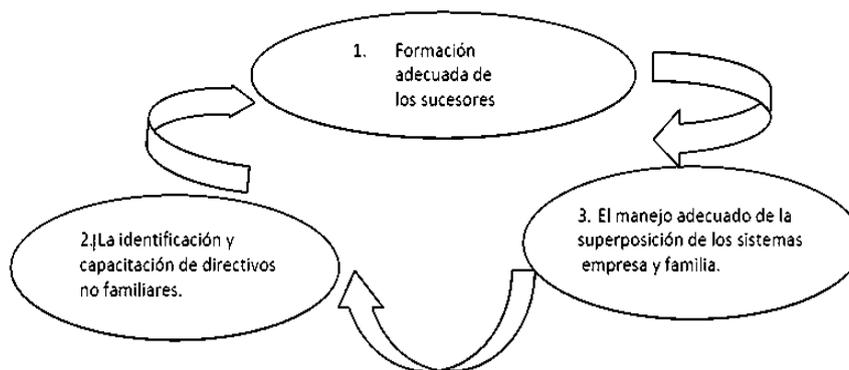


Figura 4: Fases de la profesionalización. Fuente: Flores–Vega (2008)

Gallo y Domenec (2004) se refiere a las bases de la siguiente manera:

- En la primera fase, la formación de los sucesores, la profesionalización comienza con la educación en la casa, la misma será condicionada por el negocio familiar, seguida por una formación universitaria intensa y la posterior incorporación a la empresa.
- La segunda fase es la incorporación de directivos que no pertenezcan a la familia, pero deben ser capaces de adquirir valores tales como la lealtad, el amor por el trabajo, el esfuerzo, el respeto, la responsabilidad, entre otros. Para que esto sea posible, se los deberá elegir adecuadamente ofreciéndoles posibilidad de crecimiento y acceso a puestos de mayor jerarquía.
- La tercera fase se refiere a que la profesionalización ayuda en la problemática específica de las empresas familiares ya que formaliza los subsistemas empresa - familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.

Relacionado al concepto de la profesionalización, es importante el uso de la tecnología ya que es un elemento fundamental en el ámbito empresarial, los tiempos en los que nos manejamos son otros y se necesita que las empresas se desarrollen en un contexto más veloz y de mayor eficacia, la misma propone un sistema innovador y adaptable a cada necesidad en particular. Mujica considera que “el avance tecnológico de la informática, la computación, y las telecomunicaciones, incorporaron en las organizaciones un enfoque diferente al habitual para acceder al conocimiento,

flexibilidad, interactividad, economía, rapidez, independencia, comunicación y desarrollo” (Cano Pita, 2018) (p.4).

Hoy, el marketing digital brinda a las empresas y, en especial a las Pymes, oportunidades de generar conocimiento de marca, valor diferencial frente a la competencia, fuente de información sobre el mercado, construcción de una relación de ida y vuelta con los clientes y, a fin de cuentas, lograr su fidelización y lealtad (Ortiz Vargas, Liquidano Rodríguez, y Silva Olvera, 2016).

Los avances en la tecnología produjeron que se facilitara el acceso a diferentes datos y la transmisión de los mismos, las distancias comenzaron a acortarse haciendo que las relaciones económicas sean más fluctuosas, el tiempo de análisis de la información de la data se realiza de forma más veloz teniendo como consecuencia un aumento en la capacidad de respuesta (Vanoni Martínez, Brito Ochoa, Vasco Mora, Brito Aguilar, y Omaña, 2011).

Estas organizaciones día a día se enfrentan a diferentes desafíos, como es el proceso de globalización, el cual desencadena que en las empresas familiares se desarrollen procesos para lograr un mayor nivel de competitividad. A sí mismo, en lo cotidiano se enfrentan a lograr un equilibrio entre los intereses y objetivos familiares y de la empresa.

Contreras Sierra, (2013), expresa que la estrategia es planificar y poner los medios necesarios para alcanzar los objetivos que se han marcado y Merli (1997) amplía diciendo que es el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial, tomar medidas para hacer frente al mundo externo en constante cambio y sobre todo comprender las características estructurales de una industria. En otros términos, la estrategia en la actividad empresarial es lo que diferenciará a una organización en particular, otorgándole una ventaja competitiva (Robbins y Finley, 1999).

Antecedentes relevantes

El estudio denominado “El modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana”, presentó los siguientes datos relevantes:

- En Colombia, solo el 13% de las empresas familiares afirma poseer un protocolo familiar.

- El 89% de las empresas familiares nacionales no posee planes de sucesión ni cambio generacional.
- En la empresa familiar colombiana, el 70% de los empleados que poseen vínculos familiares nunca presentó procesos de selección de personal ni cumple con el perfil laboral del cargo.
- El 91% de las empresas familiares no reconoce el pago de honorarios a los miembros familiares que integran la junta directiva.
- Solo el 36% de las empresas familiares suele vincular miembros externos como integrantes de la junta directiva de la organización.
- Solo el 25% de las juntas directivas de los negocios familiares se reúne una vez cada mes, el 18% lo hace una vez cada seis meses y el 21% se reúne una vez cada año.
- Más del 50% de las empresas familiares afirma nunca haber contratado servicios de asesoría o consultoría profesional.
- Dicho estudio concluyó que el no promover la gestión adecuada a tiempo en la empresa familiar colombiana, puede desencadenar para el país un fuerte impacto de orden económico y social (Rueda Galvis y Rueda Galvis, 2017).

Así mismo, en la Universidad de San Martín, se indagó sobre los problemas de sucesión y profesionalización en una Pyme familiar de venta de materiales para la construcción, la metodología de la investigación se basó en la realización de dos tipos de entrevistas, una orientada al fundador y otra a los empleados, sean familiares o no. Con los datos obtenidos se concluyó lo siguiente:

- No se realizó un plan de sucesión. El fundador es consciente que el traspaso será hacia su hijo, pero aún no puso en marcha acciones formales.
- Los empleados reciben órdenes contradictorias tanto del padre como del hijo, generando dudas de las tareas a realizar.
- El fundador muestra incapacidad a la hora de delegar decisiones.
- La empresa se encuentra poco profesionalizada. Se desconoce tanto el organigrama como la visión y misión.
- Los salarios no se ajustan al nivel de eficiencia y valor de mercado (Pastor, 2019).

Otro tema importante es la profesionalización, es por ello que, en la ciudad de Aguascalientes, México, en el año 2016 se realizó un estudio de investigación para indagar si la profesionalización influye en el proceso de sucesión, llevando a cabo un cuestionario a 18 empresas familiares, en donde arrojó los siguientes resultados:

- Las empresas carecen de un plan de sucesión: el 94% de ellas no lo ha planeado y solo un 6% sí tiene un plan para la siguiente generación.
- Se concluyó que la profesionalización efectivamente influye en el proceso de sucesión (Ortiz Vargas, Liquidano Rodríguez, y Silva Olvera, 2016).

Estos antecedentes fueron seleccionados ya que, a partir de los nuevos desafíos que deben afrontar las organizaciones y sabiendo que el mundo empresarial día a día se vuelve más competitivo, evidenciaron en sus conclusiones que las empresas familiares carecen de la aplicación de herramientas esenciales que puedan aplicar en su gestión y los resultados negativos que produce la no utilización de las mismas. En el marco teórico se hizo referencia a las diferentes herramientas que disminuyen el riesgo de la no continuidad de la empresa en base a las definiciones aportadas por diversos autores, las cuales mostraron la gran importancia de la aplicación de cada concepto en la gestión.

Problema de investigación

En función de los antecedentes anteriormente citados, es de vital importancia comprender y analizar a las empresas familiares, e identificar cuáles son las causas que llevan a que las mismas no perduren en el tiempo o les sea difícil conseguirlo. Por tal motivo se busca darles respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Las empresas familiares identifican cuáles son los motivos que obstaculizan su desarrollo? ¿Los miembros directivos conocen las herramientas que podrían utilizar para lograr un mejor desempeño?

La presente investigación tiene como propósito brindar propuestas a las empresas familiares para su desarrollo y continuidad, de manera tal que puedan llevar un programa de gestión adecuado, brindando conocimiento de las herramientas disponibles en la actualidad, para que de este modo la organización alcance una mayor eficacia, rentabilidad y adecuado ambiente de trabajo.

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

Objetivo general

Analizar los factores que obstaculizan la continuidad de las empresas familiares en la localidad de Arias, Córdoba, año 2020.

Objetivos específicos

- Estudiar la visión de los directivos de las empresas sobre la importancia de la profesionalización.
- Profundizar en los criterios aplicados por los responsables en la gestión de la empresa.
- Identificar las expectativas de las empresas familiares sobre la futura sucesión de la empresa.

Métodos

Diseño

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó una metodología de alcance explicativo, se buscó establecer las causas de los eventos o fenómenos que provocan, en este caso, la no continuidad de las empresas familiares.

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica.

El diseño fue no experimental dado que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y solo se observaron los fenómenos tal cual se llevaron a cabo para proceder a analizarlos; y transversal, ya que se recopilaron datos en un momento dado.

Participantes

La población es la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que comparten una serie de especificaciones, en este caso, el total de empresas familiares que se encuentran dentro de la provincia de Córdoba.

El muestreo utilizado fue no probabilístico, ya que se seleccionaron los elementos muestrales en forma no aleatoria; e intencional porque subjetivamente los elementos se consideraron representativos de la población.

La muestra es un subgrupo o subconjunto de la población, en el presente estudio se tuvo como escenario empresas pertenecientes a la localidad de Arias, Córdoba.

Instrumentos

Para la presente investigación se utilizó como instrumentos de recolección de datos estudios realizados con anterioridad por otros autores, datos de fuentes oficiales de diferentes organismos, registros, observaciones, a través de la plataforma Google Académico. Con la recolección de datos anteriormente obtenidos se prosiguió a la realización de entrevistas semiestructuradas, las cuales implican la interacción de dos o más sujetos, entrevistador y entrevistado.

Las entrevistas se realizaron a empresas metalúrgicas de la ciudad de Arias, Córdoba. En el Anexo I se puede encontrar el formulario de consentimiento firmado por

las organizaciones y en el Anexo II el modelo de cuestionario utilizado en las entrevistas.

Para poder plasmar las respuestas obtenidas en porcentajes y realizar gráficos representativos, se utilizó la plataforma Microsoft Excel. La toma de notas en las entrevistas se realizó a través de Microsoft Word utilizando una Notebook.

Análisis de datos

En el presente manuscrito científico el análisis de los datos fue cualitativo y se buscó obtener información para analizarla y procesarla, para que la misma les sirva a las organizaciones en cuestión en la toma de decisiones y les permita facilitar su camino hacia el éxito.

Para poder cumplir con los objetivos propuestos, se necesitó hacer un análisis sobre las causas que se convierten en obstáculo para las empresas familiares durante su desarrollo, lo cual se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Revisión de antecedentes en temas relacionados a las Empresas Familiares, análisis de información obtenida mediante cuadros comparativos y resúmenes de casos
- Selección de empresas representativas del estudio, realización de entrevistas de manera personal, mediante una guía de preguntas formuladas con anterioridad, las cuales abarcaban diferentes tópicos como la historia de la empresa, sucesión, profesionalización, protocolo familiar y tecnologías. Las mismas se le realizaron al fundador de la empresa, a uno de los miembros de la familia que actualmente se encuentra trabajando en la organización y a un empleado ajeno al seno familiar.
- Con las respuestas obtenidas, se prosiguió a compararlas y analizarlas teniendo en cuenta los objetivos del presente estudio.

Resultados

Con el propósito de cumplir con el objetivo general de analizar los factores que obstaculizan la continuidad de las empresas familiares en la localidad de Arias, provincia de Córdoba, se procedió a realizar una recopilación de información a través de entrevistas realizadas a seis organizaciones locales. Para una mejor visión se realizó la siguiente tabla con la información de cada organización:

Tabla 1

Datos comparativos: empresas seleccionadas para muestreo

Empresa	Franco Fabril S.A.	Simeco S.A.	Fernández Hermanos S.A.	Sormat S.R.L.	MDM maquinarias para la construcción S.A.	La Nueva Esquina S.A.
Actividad comercial	Fabricación de implementos de uso agropecuario	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal para productores, acopios, cooperativas, aceiteras y terminales.	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques.	Fabricación de productos metálicos para uso estructura.	Fabrica y comercializa maquinarias para la construcción de obras.	Supermercado de venta al por menor.
Cantidad de personal	140	14	72	8	11	9
Cantidad de familiares trabajando	5	3	4	3	3	3
Generación que la dirige	1 ^a	2 ^a	2 ^a	1 ^a	2 ^a	2 ^a

Fuente de elaboración propia.

Durante las entrevistas se recolectó información relevante para poder responder a los objetivos específicos. Respecto al primero de ellos, estudiar la visión de los directivos de las empresas sobre la importancia de la profesionalización, se realizó la siguiente tabla:

Tabla 2

Datos comparativos: profesionalización empresarial

	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E.5	E. 6
¿Se conoce el concepto de profesionalización?	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
¿Cuentan con un plan de capacitación?	No	No	Sí	No	No	No
¿Cuentan con asesoría externa?	Sí	No	Sí	No	No	Sí
¿Cuentan con cargos directivos llevados a cabo por personal ajeno a la familia?	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿Existe algún requisito para poder ingresar a trabajar dentro de la organización siendo miembro de la familia?	No	Sí	Sí	No	No	No

Fuente de elaboración propia fundada en entrevistas realizadas.

Los resultados mostraron que en su mayoría las empresas tienen conocimiento sobre la profesionalización, pero el 83.3% no cuenta con un plan de capacitación para su personal. Los empleados entrevistados afirmaron un interés por capacitarse y por tener personas calificadas en su equipo de trabajo.

En la empresa N.º 1 el fundador afirmó, con gran énfasis, que capacitar personal en ocasiones provoca que las personas capacitadas se desvinculen de la organización y se trasladen a otras. Sólo en el 50% de las organizaciones existen cargos directivos que están compuestos por personal ajeno a la familia, pero no tienen el poder de tomar decisiones sin antes consultar a los directivos.

En la empresa N.º 3 un director ajeno al núcleo familiar señaló que no tiene total libertad de asignar sueldos al equipo de trabajo de su área. Otro dato relevante es que el 50% no cuentan con algún tipo de asesoría externa y dentro de la otra mitad, el 65% tiene asesoría impositiva-contable y jurídica y el otro 35% además cuenta con un departamento de Marketing.

A su vez, en las diferentes entrevistas realizadas se puede observar que los directivos familiares no cuentan con estudios especializados en la materia y no es un requisito necesario para poder ingresar a la misma.

Continuando con el fin de darle respuestas a los objetivos específicos plasmados, se exponen los resultados obtenidos en base a profundizar en los criterios aplicados por los responsables en la gestión de la empresa. A través de la información recolectada se expone la siguiente tabla.

Tabla 3

Datos comparativos: gestión empresarial

	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6
¿La empresa cuenta con un organigrama?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
¿El personal conoce la misión y visión?	No	No	Sí	Sí	No	No
¿Existe algún parámetro respecto de los sueldos que cobran los miembros de la familia?	No	Sí	No	No	No	No
¿Resulta difícil para usted trabajar con miembros de la familia?	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
¿Se crean zonas de conflicto en la empresa por motivos exclusivamente familiares?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
¿Se cuenta con algún presupuesto en las diferentes áreas de gestión?	No	No	Sí	Sí	No	No
¿Las diferentes áreas de gestión tienen libertad para decidir?	No	No	Sí	No	Sí	No
¿La organización está de acuerdo en la implementación de nuevas tecnologías?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Se utilizan canales digitales para la publicidad de la empresa?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente de elaboración propia fundada en entrevistas realizadas.

En la obtención de datos se pudo observar que la mayoría de las empresas cuentan con un organigrama, pero el personal ajeno a la familia manifestó que es confuso y en muchas oportunidades no se respeta. Un director de la organización N.º 1, que a su vez es un futuro sucesor, expuso que el fundador cree que ninguna persona excepto él puede hacer bien las cosas.

En el mayor de los casos las decisiones son tomadas por el director de la empresa, no delegando la libertad de hacerlo a cada sector. Los directivos que son parte de la familia se lo atribuyen a que de esta manera tienen un mayor control y orden sobre la empresa, en contraposición, sus empleados ajenos al seno familiar opinan que en varias oportunidades se toman decisiones erróneas, que ocasionan una pérdida de dinero, calidad y tiempo. Otro tema en cuestión es si las diferentes áreas de gestión tienen un presupuesto asignado y el 66,64% carece del mismo. Respecto al presupuesto en la empresa N.º 4 un miembro de la familia agregó que el fundador toma decisiones espontáneas sin realizar un análisis previo de la situación.

Por otro lado, en las entrevistas se manifestó, tanto por parte del personal que compone a la familia y por el que no, que es difícil trabajar con personas que pertenecen a la familia. Los miembros del núcleo familiar expusieron que en ocasiones existen diferencias entre ellos, preferencias con alguno de los herederos por parte del fundador, intereses de por medio de obtener algún beneficio, tener que ceder en ciertas ocasiones

o tener que hacer un esfuerzo para que los problemas de la empresa no lleguen a sus casas. Por parte de los empleados, es dificultoso ya que reciben órdenes de diferentes miembros de la familia y son contradictorias, se encuentran en el medio de situaciones de conflicto y los mismos repercuten en el clima laboral, la mayoría de los empleados entrevistados aportaron información de que realizan actividades personales de los miembros y no tienen que ver con la actividad normal de la empresa.

Respecto a la implementación de tecnología el 100% de las empresas entrevistadas están de acuerdo con que es importante aplicarla y a su vez todas utilizan canales digitales para su publicidad, aunque algunas carecen de personal calificado para desarrollar la actividad.

Para poder identificar las expectativas de las empresas familiares sobre la futura sucesión de la empresa se presenta a continuación la siguiente tabla:

Tabla 4

Datos comparativos: proceso de sucesión

	E. 1	E. 2	E.3	E. 4	E. 5	E. 6
¿Se ha hablado sobre cómo se llevará a cabo la sucesión de la empresa?	No	Sí	No	Sí	No	No
¿Cree usted que es importante hablarlo?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Los acuerdos familiares deberían estar por escrito?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Conoce a qué hace referencia un protocolo familiar?	No	No	Sí	No	No	No

Fuente de elaboración propia basada en entrevistas realizadas.

El 100% de las empresas cree que es importante hablar con los herederos y empleados sobre la sucesión de la organización, ya que agregan que es importante dejarlo en claro para no afrontar determinados conflictos más adelante, pero sólo el 33.32% lo ha hablado.

En la empresa N.º 1, el fundador de la misma se encuentra en proceso de retiro de la organización y es por ello que en los empleados se creó un grado alto de incertidumbre de cómo será el proceso de sucesión y en uno de los herederos generó un elevado nivel de ansiedad porque el tema sea conversado, ya que de esta manera se despejarían dudas y supuestos, según manifestó el entrevistado.

En igual situación se encuentra la organización N.º 2, en donde sí se ha conversado el tema y según comentó el director de la empresa, se generó un mejor clima

laboral y se comenzó a trabajar desde otra perspectiva basándose en el nuevo proceso de gestión.

La empresa N.º 3 ha optado por no informar cómo será la sucesión y agregaron que no se encuentran en momento de hacerlo ya que generaría discordias entre los familiares, pero sí sienten que es muy importante hacerlo.

En la empresa N.º 4 el fundador ya ha indicado a sus herederos las funciones que deberá desempeñar cada uno de sus integrantes y afirma que es de suma importancia hacerlo para poder lograr que la organización prospere y los miembros de la familia sigan trabajando en armonía.

Las empresas N.º 5 y 6 no han resuelto nada al respecto, en ésta última uno de sus directores manifestó que aún no tiene en vista retirarse y que no es necesario en este momento conversar sobre la sucesión.

La totalidad de los entes entrevistados coinciden en que los acuerdos familiares deberían realizarse por escrito y se fundamentan en que se disminuirían muchísimos inconvenientes.

Sólo una de las empresas posee una leve idea sobre lo que es un protocolo familiar, pero no lo ha implementado. Al resto de las organizaciones se les comentó brevemente de que se trataba y sus directivos han manifestado que sería una herramienta útil para poder obtener una mejor organización y tener con claridad como son los procesos a realizar y pasos a seguir. El fundador de la cuarta empresa agregó que para el personal ajeno a la familia se le reducirían situaciones de incertidumbre.

Discusión

Para poder discutir el objetivo general del presente documento, se procede a desglosar en cada objetivo específico una comparación entre los antecedentes anteriormente citados y los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

El primer objetivo planteado es estudiar la visión de los directivos de las empresas sobre la importancia de la profesionalización y con los resultados obtenidos se observa que en más de la mitad de las empresas entrevistadas no existen requisitos para el ingreso a la organización, lo que implica que los miembros de la familia que son quienes dirigen y ejercen el control de las mismas, no estén capacitados para hacerlo. A su vez, el nivel de asesoría externa con el que cuentan las organizaciones es bajo, ya que sólo el 50% tienen asesoría impositiva – contable, lo que provoca que la toma de decisiones no alcance los niveles óptimos para el cumplimiento de objetivos.

El concepto de profesionalización es en gran parte conocido por los entrevistados, pero lamentablemente no se cuenta con planes de capacitación para el personal.

Las organizaciones necesitan tomar decisiones eficaces y eficientes, por tal motivo, muchos de los autores estudiados están de acuerdo en que los puestos de mayor jerarquía son sumamente importantes para la perdurabilidad de la empresa, por lo tanto, deben ser llevados a cabo por ejecutivos externos capacitados o los mismos miembros de la familia deben exponerse a un plan de capacitación.

Es notorio, como se menciona en el párrafo anterior, que las empresas no cuenten con personal calificado. En varias oportunidades ocurre porque muchos de esos puestos son ocupados por miembros de la familia que carecen de estudios, otro motivo es porque el personal fue contratado hace muchos años y es confiable, y por último otra cuestión es la costumbre de hacer las cosas sin corroborar con especialistas en la materia creyendo que desarrollan de manera correcta.

Continuando con la idea de profesionalización, es de gran importancia que se tengan en claro los objetivos de la empresa, ya que, en lo cotidiano se podría distorsionar la visión del futuro de la organización, lo que causaría una conformidad con estancarse hasta donde se llegó, corriendo el riesgo de que desaparezca o sea absorbida por otra empresa. Por ello, es necesario que el fundador acuerde las actividades con el personal incorporado a lo largo del tiempo, de manera tal que pueda trasladarles su

visión, modelo de negocio, estilo de liderazgo, metas y pasión por la empresa, de no poder hacerlo deberá ser capaz de aceptar ayuda externa.

Para poder evitar los inconvenientes surgidos en las empresas familiares respecto al proceso de profesionalización, es necesario que éste sea aplicado desde sus inicios, aunque las estructuras sean más sencillas, alentando a una cultura de respeto y compromiso con las normas de participación de la organización. Principalmente, los miembros de la familia deberían asumir dicho proceso para lograr que el cambio de una empresa totalmente manejada por ellos a otra que sea dirigida por profesionales externos, sea menos traumático.

En el párrafo anterior, se comienza a entrever la vital importancia de la gestión de una empresa y los criterios utilizados por los directores de las mismas, lo que hace referencia al segundo objetivo específico.

Por lo general, las empresas familiares se desvirtúan porque los integrantes de la familia no asumen a la organización como una responsabilidad, sino como un privilegio, lo que transforma a la misma más a un derecho que un ente económico.

Como se muestra en el área de resultados, el personal ha afirmado que realizan actividades pertenecientes a los miembros de la familia no formando parte de la actividad económica de la empresa, provocando un desaliento para los mismos y una pérdida de tiempo valioso para la organización.

En los resultados obtenidos en las muestras se observa que en la mayoría de los casos se desconoce el organigrama aunque esté predeterminado en la empresa, lo mismo sucede con la visión y misión. Se torna necesario que los conceptos antes nombrados sean conocidos por todo el personal ya que resulta ser una ventaja a la hora de conducir la organización.

En lo referente a las actividades dentro de cada área de trabajo, es notoria la falta de libertad que cada una posee para la toma de decisiones, éste fenómeno se le atribuye a la incapacidad del fundador para delegarlas.

Al inicio de la vida de la empresa, el fundador es quien sabe cómo dirigir, tomar decisiones, tiene todo en su mente y no controla, ya que todo parte de él. Pero cuando la empresa va creciendo y comienza a contratar mayor cantidad de personal se vuelve necesario delegar y controlar, determinando roles, funciones, responsabilidades y procedimientos. Otro aspecto importante a determinar será la información que el directorio va a necesitar de manera clara y precisa para tomar decisiones, por tal motivo,

es importante que tanto la misión, visión, objetivos y plan estratégico sea compartido con el personal.

Se identifica también la ausencia de presupuestos, lo cual constituye una desventaja. No contar con un presupuesto y una planeación estratégica para un proceso de profesionalización es, en gran medida, una de las razones por las cuales no se obtienen los resultados esperados.

Tanto los autores Robbins y Finley (1999), como Merli (1997), expresan que la estrategia empresarial les dará a las organizaciones una ventaja competitiva si éstas son capaces de tomar las medidas necesarias para adaptarse a los constantes cambios del mundo externo.

Haciendo referencia a la ventaja competitiva que generan los avances tecnológicos, resulta alentador saber que las empresas familiares de la localidad están totalmente de acuerdo con la implementación de nuevas tecnologías, a su vez, es destacable que utilicen canales digitales para una mejor llegada al mercado, respondiendo de manera más ágil a la demanda.

Una empresa familiar que no innova y no cambia a medida que el entorno lo hace, será sustituida por otra que sí tenga la capacidad y voluntad de hacerlo. La innovación y el proceso de transformación constante debe ser parte de la misión de la empresa.

Continuando con la comunicación y poniendo énfasis en que todas las empresas entrevistadas están de acuerdo en la implementación de tecnologías, es necesario realizar inversiones en herramientas que faciliten la comunicación. Como se pudo observar, un entrevistado hizo referencia a que en ciertas situaciones le resulta difícil cumplir órdenes, ya que las mismas son contradictorias porque provienen de diferentes miembros de la familia, en este caso sería necesario tener canales de comunicación que le sirvan como respaldo a ese empleado para cuando tenga que rendir cuentas de por qué realizó o no tal tarea.

Se debe tener asumido que la comunicación cumple un rol sumamente significativo, es uno de los recursos más importantes dentro de cada entidad. A medida que se torna más compleja es necesario que se formalice, para ello se deben establecer mediante procedimientos, reuniones entre los directores de la organización en donde se puedan tratar los temas más relevantes y se discuta sobre la gestión de la empresa. Se deben expresar los diferentes puntos de vistas, por lo que se recomienda primero

escuchar y respetar la opinión de cada uno de los integrantes y luego llegar a un acuerdo sobre lo que es mejor para el negocio.

En los resultados obtenidos del segmento estudiado la mayoría de los entrevistados expresan que trabajar con miembros de la familia es una situación difícil ya que se crean conflictos entre los integrantes del seno familiar, causando un mal clima laboral e incomodidades en el personal.

Los miembros de la familia se enfrentan a una situación compleja a la hora de trabajar en conjunto para lograr cumplir los objetivos planteados, por tal motivo, es imprescindible determinar un esquema estructural dejando de lado los intereses, deseos, aspiraciones y lazos afectivos. Establecer una estructura organizacional facilita el equilibrio entre los intereses y necesidades de la familia con los de la empresa. Es importante que ambos sistemas vayan evolucionando a medida que se vuelva necesario, explorando nuevas alternativas.

El no contar con requisitos para ingresar a trabajar en la organización siendo parte del seno familiar trae aparejado que no exista un protocolo familiar, lo que influye directamente en la vida de la empresa. Es allí donde comienza a estar presente el tercer objetivo. Tener la presencia de un protocolo familiar evita situaciones de incertidumbre y minimiza zonas de conflicto, en contraposición, las empresas entrevistadas demostraron no tener conocimiento sobre el concepto, por lo tanto, no lo aplican.

Un protocolo se convierte en un instrumento de gestión de la empresa y la familia empresaria, a través del cual se acuerdan pautas y reglas para su buen funcionamiento, lo que permitirá la perdurabilidad de la empresa familiar.

La no continuidad de las empresas familiares, esta relacionada estrechamente con los desacuerdos que existen entre los miembros. No contar con el uso de instrumentos estratégicos y operativos incrementa los problemas. Para la disminución de los mismos, se debe gestionar tanto la empresa como la familia. Un dato sobresaliente de la investigación, es que es mínimo el porcentaje de empresas que poseen un protocolo.

Otro dato desalentador, es el gran porcentaje de empresas que no fijan requisitos para ingresar a trabajar en las mismas siendo miembros de las familia. Es substancial que las empresas tengan en claro cuáles son los requisitos para ingresar, qué capacidades y competencias se deben tener para cada puesto, cuál es el plan de formación, entre otros aspectos. Un aspecto negativo que arrojaron los resultados es que

no tienen parametrizados los sueldos que perciben los integrantes de la familia, motivo por el cuál se crean zonas de conflicto y malestar.

Un dato no menor de la muestra, es que la totalidad de los entrevistados concuerda en que los acuerdos familiares deben estar por escrito, para que no se presentes dudas. Todo fundador desea que su empresa sea conducida por las futuras generaciones, lo que conlleva a una sucesión y contar con un protocolo familiar es indicio de un buen gobierno en la empresa.

El proceso sucesorio, es en gran medida, una de las cuestiones más delicadas que se puede tratar en empresas familiares, de éste dependerá la prosperidad de la empresa. Para ello, es muy importante saber cuándo aplicarlo, ya que ponerlo en práctica demasiado temprano puede causar que el nuevo encargado no cuente con la experiencia necesaria. La mejor opción es hacerlo paulatinamente, imponiendo derechos y obligaciones. Un aspecto positivo de las nuevas generaciones es que traen aparejadas nuevas ideas, lo que puede darle un valor agregado a la empresa.

Se puede observar claramente en la muestra investigada que el porcentaje de empresas que no cuentan con un plan de sucesión es alto. Conversar sobre el tema brinda una mejor armonía laboral, evita situaciones de incertidumbre, malos entendidos y disminuye el nivel de desacuerdos.

En la empresa entrevistada N.º 2, queda claramente expresado por los participantes y por el director de la compañía los cambios positivos que trajo aparejado el conversar sobre sucesión, a su vez, se comenzó a trabajar sobre un nuevo plan de gestión. A la empresa N.º 4 también le trajo buenos resultados el indicar a sus herederos cómo serán las funciones que tendrán que realizar, afirmando que es imprescindible para la continuidad de la organización y un mejor clima laboral.

Para ayudar a determinar el camino correcto para la sucesión, se debe pensar estratégicamente especulando en la construcción de un escenario para el futuro. De no hacerlo, puede ocasionar circunstancias complejas cuando llegue el momento del cambio generacional, poniendo en peligro la estabilidad de la empresa.

En la empresa entrevistada N.º 1 su fundador se encuentra en proceso de retiro, pero no deja claro cómo será el proceso de sucesión, a su vez, en la entrevista anexada se observa que él mismo está de acuerdo en conversar sobre el tema y agrega que tratar el tema aclararía muchas cuestiones.

El proceso sucesorio actúa como medio preventivo, evitando que la empresa expire, que los empleados renuncien al irse el fundador y que la familia se desintegre por peleas sobre intereses, poder y bienes. Cada proceso sucesorio es único, se tiene que adaptar a las necesidades de cada empresa, definiendo el perfil, procesos de selección, remuneraciones, derechos y obligaciones, por último y algo no menos importante, el desarrollo y evaluación de la gestión.

Es imprescindible que se involucre al resto de la dirección para enriquecer el proceso, escuchando sus opiniones y críticas. Respecto a los sucesores, no es cuestión sólo de seleccionarlos, sino también de capacitarlos, de modo que desarrollen su liderazgo, conocimientos y trabajo en equipo. Al tomar estas decisiones es fundamental que las mismas sean informadas a todo el personal, ya que debe estar orientado a los nuevos desafíos. La importancia de anunciar al personal la decisión tomada se puede observar en los resultados obtenidos cuando el uno de los entrevistados de la empresa N.º1 agrega como respuesta que se encuentra en una situación de ansiedad de que se converse sobre el proceso de sucesión ya que se despajarían dudas y supuestos.

El éxito de una sucesión no es un resultado de un momento para otro, sino que, con el paso del tiempo, trae sus recompensas. En la empresa N.º 2 ya se ha tratado el tema sobre el proceso de sucesión y le trajo aparejado buenos resultados en base a las perspectivas y clima laboral.

Fortalezas

Este trabajo es una gran oportunidad para favorecer el crecimiento de las empresas familiares y fortalecer la gestión de las mismas. Esta investigación provee las herramientas necesarias para facilitar a las organizaciones su continuidad.

Se analizan y sugieren sobre las ventajas que la aplicación un protocolo familiar y profesionalización generan en las empresas familiares, como así también las desventajas de su no aplicación. Generando en los directivos y dueños de las empresas una mirada distinta o más ampliada a la que traían sobre dichos temas en cuestión.

Otra fortaleza a destacar es que se contó con la posibilidad de visitar las empresas seleccionadas y lograr una conversación fluida tanto con los directivos como con el personal, lo que permite una mejor comprensión de la realidad que viven estas organizaciones.

Limitaciones

Si bien fue posible llevar a cabo esta investigación, la ausencia de trabajos anteriores en la zona geográfica en cuestión, dificulta la obtención de antecedentes que puedan ser tomados como base, así como la posibilidad de comparar resultados.

Es otra limitante el escaso segmento investigado para poder arribar a las primeras conclusiones sobre los obstáculos que enfrentan las empresas familiares, sería relevante poder ampliar el sector y seguir profundizando en el tema. También se puede mencionar sobre la muestra, el segmento limitado de empresas familiares entrevistadas, el presente trabajo final de grado se basó en empresas familiares del rubro metalúrgico y de la localidad de Arias.

Otra limitación radica en la recopilación de datos, puesto a que corresponden a datos auto-informados a través de entrevistas y los mismos pueden estar sesgados ya que son basados en percepciones de los individuos entrevistados.

Conclusión

Para finalizar se afirma que se pudo dar cumplimiento al objetivo general de analizar los factores que obstaculizan la continuidad de las empresas familiares de la localidad de Arias, como así también a cada objetivo específico.

Este tipo de empresas desempeñan un rol importante en la economía y se caracterizan por mostrar una parte racional, que se identifica con la empresa, y una parte emocional que responde a las relaciones entre los miembros de la familia y el deseo de transmisión del control a futuras generaciones.

A través de este documento, se afirma que es indiscutible que en estas organizaciones los conflictos familiares, sumados a una inadecuada gestión empresarial, sean una causa de la no continuidad de las mismas.

Respecto al primer objetivo específico planteado se afirma que se le pudo dar cumplimiento y se concluyó que esta herramienta es conocida en su mayoría por las empresas entrevistadas, pero menos del 20% contienen un plan de capacitación. A pesar de que es un elemento que contribuye a fortalecer el dominio en el desarrollo de las actividades de las organizaciones, favoreciendo el ingreso de nuevo personal con nuevas ideas y conocimientos, a su vez, facilita la apertura de nuevos mercados, obteniendo ventajas competitivas.

Una característica elemental de la profesionalización es que permite valorar a los candidatos familiares para el ingreso en la compañía, aceptando sólo a aquellos que sean capaces de aportar un valor significativo. Para los dirigentes de las empresas familiares, aplicar el proceso de profesionalización implica un reto. La profesionalización debe ser vista como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y que además de ser medible en términos de rentabilidad, es trascendental el crecimiento y permanencia que les otorga a las empresas a través del tiempo.

En el caso del segundo objetivo propuesto también fue cumplido. Como respuesta se obtuvo que en gran medida las empresas poseen un organigrama, pero no es conocido por todo el personal, al igual que la misión y visión, provocando como consecuencia que el personal no se sienta parte de la empresa o no trabaje con el compromiso que deberían. Resulta valioso que los directivos de las firmas busquen propiciar el compromiso de los miembros de la familia hacia la empresa, logrando una correcta separación de temas empresariales y familiares.

Un plan estratégico ayuda a aminorar situaciones de incertidumbre dentro de la empresa, lo que podría disminuir la dificultad que origina trabajar con miembros de la familia, tal como lo afirmaron los entrevistados. Esta herramienta es imprescindible para la gestión, ya que le otorga estabilidad en el funcionamiento y equilibrio en la toma de decisiones.

Contar con una estructura estratégica va a permitir que se definan las responsabilidades, perfiles de cada empleado, deberes y derechos, remuneraciones e incentivos. Por otro lado, es fundamental que los directivos de las organizaciones tengan una buena comunicación y se creen reuniones periódicas para la discusión de ideas e informes. Una buena comunicación en cualquier organización y utilizando diversos canales, ocupa un lugar significativo para que los objetivos puedan ser cumplidos.

Haciendo referencia al tercer objetivo específico también ha quedado alcanzado, no quedan dudas que todo fundador quiere que su empresa prosiga a través de generaciones, naciendo ahí el problema de la sucesión.

Mayoritariamente las empresas no cuentan con planes de sucesión provocando situaciones de incertidumbre tanto en los empleados como en los herederos. A través de un protocolo familiar, se pueden establecer diferentes pautas que ayudaran a atravesar la problemática de determinar qué decisiones se deben adoptar para evitar el fracaso asociado con la prueba y error del traspaso de mando en el proceso sucesorio.

Contar con un protocolo posibilita la introducción de la historia tanto de la empresa como de la familia, inculcando valores y cultura, códigos de conducta y sanciones, políticas basadas en el ingreso y egreso a la organización, regímenes de capacitación, relación con los empleados y cadenas de mando. Un protocolo familiar está estrechamente relacionado con el proceso de profesionalización, influyendo este último directamente en la sucesión de la compañía.

Se concluye esta investigación poniendo énfasis en que las empresas familiares deben adaptarse continuamente a cada situación, ya que el contexto que las rodea es totalmente cambiante. Las mismas deben utilizar todas las herramientas disponibles para disminuir el riesgo de ser absorbida por otra entidad o desaparecer. Para la implementación de las herramientas se destaca que las mismas deben someterse a un proceso de elaboración, ejecución y control. Designar a un órgano de gobierno directivo para que establezca los pasos anteriormente citados es vital para la continuidad de la empresa, el mismo deberá adaptarse y evolucionar de acuerdo al ciclo de vida de la empresa y de la familia.

Recomendaciones

En la presente investigación se procedió a realizar un análisis sobre las causas que provoca que las empresas familiares no perduren en el tiempo, con esta premisa se recomienda a las empresas familiares de la localidad de Arias, tal como se menciona en la conclusión, implementar herramientas como profesionalización, protocolo e innovación de tecnologías, lo que ayudaría a alcanzar un óptimo de resultados. Otra recomendación significativa es identificar el momento correcto para aplicar un proceso de sucesión, ya que permitiría asegurar un futuro prometedor.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Para efectos de futuras investigaciones se propone que se analice y proporcione una guía más amplia no sólo para las empresas de la localidad de Arias, provincia de Córdoba, sino también, mayor segmento estudiado y con diferentes rangos de antigüedad, ya que las organizaciones familiares ocupan un rol sumamente importante en la economía a nivel mundial. Otra propuesta relevante es realizar investigaciones semejantes, pero con empresas familiares que ya hayan desaparecido, ya que, de esta manera, se podrían analizar las posibles causas que las condujeron a esa situación.

Referencias

Bringas, M. d., Ribbert, E., & Goddio, C. (2017). Observatorio de Empresa Familiar. Córdoba: Centro de la Empresa Familiar UCC - Ministerio de Industria de Córdoba.

Cano Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. Revista científica Dominio de las Ciencias.

Carado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo Familiar como herramienta de Gestión. Guatemala: Realidad Empresarial.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Estudiante de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia.

Gallo, M. A. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. Family Business Review.

Gallo, M. A. (2004). Ética en la empresa familiar. Barcelona: iese.

Gaona Tamez, L. L., M, R. D., & Muñoz Peña, K. A. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Gutiérrez Brincano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar. Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU,.

Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica. Barranquilla, Colombia: Corporación Universidad de la Costa.

Littunen, H. y. (2000). The early entrepreneurial stage in Finnish. Family Business Review.

Lucero Bringas, M. d. (2017). El protocolo familiar: una definición desde el management. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina.

Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. Ecuador: Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531.

Merli, G. (1997). La gestión eficaz.

Ministerio de Economía Fomento y Turismo, D. d. (2017). Informe de resultados: Empresas en Chile. Chile: Gobierno de Chile.

Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & gestión*, 41. Universidad del Norte, 116-149, 2016.

Ortiz Vargas, A. E., Liquidano Rodríguez, M. C., & Silva Olvera, M. d. (2016). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. México: TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN.

Pastor, M. J. (2019). Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción. Universidad Nacional de San Martín.

Polanco, H. R., & Tejeda García, A. S. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en PYMES familiares dominicanas: estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*; 41(2): 389-412.

Robbins, H., & Finley, M. (1997). *Por que as Equipes não Funcionam?* Rio de Janeiro: Campus.

Rolla, M. (2017). *El Marketing Digital en PYMES Familiares*. Corrientes, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Rueda Galvis, J., & Rueda Galvis, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. Universidad Católica de Colombia.

Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, Memoria del V Congreso.

Sánchez Tovar, Y., Hernández Hernández, N. G., & Zerón Félix, M. (2017). Estrategias de negocio en pymes familiares del norte de México: estudio comparativo. *Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 79, 2017. Universidad del Zulia, Venezuela.

Treviño Ayala, M. E., Villalpando Cadena, P., Lozano Treviño, D. F., & Barragán Codina, J. N. (2017). Recomendaciones de Liderazgo para los Dueños de Pymes Familiares Exportadoras y no Exportadoras en Nuevo León. *Nuevo León: InnOvaciOnes de NegOciOs* 8(16): 241 - 272, 2011.

Vanoni Martínez, G., Brito Ochoa, M. P., Vasco Mora, F., Brito Aguilar, J., & Omaña, J. A. (2011). *EMPRESAS FAMILIARES: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Universidad Internacional del Ecuador.

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

Guía de preguntas para las entrevistas.

1. ¿Cuál es el rubro en el que opera la empresa?
2. ¿Cuál es la actividad comercial a la que dedica la empresa?
3. ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la empresa?
4. ¿Cree usted que el resto de los empleados sabe cuál es la misión y visión?
5. ¿La empresa cuenta con un organigrama?
6. ¿Qué cantidad de empleados tiene la organización?
7. ¿Cuántos de ellos pertenecen al seno familiar?
8. ¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando actualmente en la misma?
9. ¿Existe algún requisito para poder ingresar a trabajar dentro de la organización siendo miembro de la familia?
10. ¿Cuentan con cargos directivos llevados a cabo por personal ajeno a la familia?
11. ¿El personal ajeno a la familia realiza actividades que no pertenecen a la empresa, sino que son exclusivos de algún miembro del seno familiar?
12. ¿Qué entiende usted por profesionalización?
13. ¿Usted cree que en su organización se debería contar con planes de capacitación?
¿Por qué?
14. ¿Resulta difícil para usted trabajar con miembros de la familia?
15. ¿Se crean zonas de conflicto en la empresa por motivos exclusivamente familiares?
16. ¿Los acuerdos familiares deberían estar por escrito?
17. ¿Conoce a que hace referencia un protocolo familiar?
18. Respecto a los sueldos que cobran los miembros de la familia, ¿existe algún parámetro al respecto?
19. ¿Se cuenta con algún presupuesto en las diferentes áreas de gestión?
20. ¿Las diferentes áreas de gestión tienen libertad para decidir?
21. ¿Se ha hablado sobre cómo se llevará a cabo la sucesión de la empresa?
22. ¿Cree usted que es importante hablarlo? ¿Por qué motivo?
23. ¿La organización está de acuerdo en la implementación de nuevas tecnologías?
24. ¿Se utilizan canales digitales para la publicidad de la empresa?
25. ¿Cuenta la organización con página web?
26. ¿Está de acuerdo con la afirmación “El marketing de ventas es una herramienta muy importante”? ¿Por qué?
27. ¿Cuenta la organización con algún tipo de asesoría externa?
28. ¿Estaría usted de acuerdo en que la empresa utilice algún tipo de herramientas como protocolo familiar y profesionalización?

Franco Fabril S.A.

Transcripción de entrevista.

1. ¿Cuál es el rubro en el que opera la empresa? Empresa metalúrgica.
2. ¿Cuál es la actividad comercial a la que dedica la empresa? Empresa dedicada a la fabricación de implementos de uso agropecuario y venta al por menor de artículos de ferretería.
3. ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la empresa? Sí, soy el fundador.
4. ¿Cree usted que el resto de los empleados sabe cuál es la misión y visión? Las personas que tienen antigüedad mayor a 8 años seguramente que sí, el resto no lo creo.
5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? Sí, aunque pocos lo conocen.
6. ¿Qué cantidad de empleados tiene la organización? La empresa siempre cuenta con un personal de aproximadamente 140 empleados.
7. ¿Cuántos de ellos pertenecen al seno familiar? 4.
8. ¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando actualmente en la misma? Dos generaciones, yo que soy el fundador y mis tres hijos.
9. ¿Existe algún requisito para poder ingresar a trabajar dentro de la organización siendo miembro de la familia? No, sólo por el hecho de que la empresa es mía mis hijos trabajan acá.
10. ¿Cuentan con cargos directivos llevados a cabo por personal ajeno a la familia? Sí, gerentes y diferentes jefes.
11. ¿El personal ajeno a la familia realiza actividades que no pertenecen a la empresa, sino que son exclusivos de algún miembro del seno familiar? No.
12. ¿Qué entiende usted por profesionalización? Conozco a que hace referencia, es tener personal que esté capacitado.
13. ¿Usted cree que en su organización se debería contar con planes de capacitación? ¿Por qué? Sí, siempre es bueno tener personal calificado, pero no contamos con planes para ello, pero también capacitar al personal en ocasiones provoca que las personas capacitadas se retiren de la empresa y se vayan a otras.

14. ¿Resulta difícil para usted trabajar con miembros de la familia? Resulta apasionante pero también complejo. Como fundador y padre tengo que ceder en varias oportunidades.
15. ¿Se crean zonas de conflicto en la empresa por motivos exclusivamente familiares? Sí, en oportunidades resulta difícil separar cuestiones.
16. ¿Los acuerdos familiares deberían estar por escrito? Sí, totalmente.
17. ¿Conoce a que hace referencia un protocolo familiar? No. “Se le explica brevemente de que se trata” a lo que responde: sería muy bueno tenerlo; La única regla en esta empresa que las parejas de mis hijos no ingresen a trabajar a la empresa.
18. Respecto a los sueldos que cobran los miembros de la familia, ¿existe algún parámetro al respecto? No, lo determino solamente yo.
19. ¿Se cuenta con algún presupuesto en las diferentes áreas de gestión? No, no está totalmente formalizado.
20. ¿Las diferentes áreas de gestión tienen libertad para decidir? No. Sólo en asuntos menores.
21. ¿Se ha hablado sobre cómo se llevará a cabo la sucesión de la empresa? No.
22. ¿Cree usted que es importante hablarlo? ¿Por qué motivo? Sí, dejaría en claro muchas cuestiones.
23. ¿La organización está de acuerdo en la implementación de nuevas tecnologías? Sí totalmente. En esta empresa trabajamos con la mayor tecnología posible en maquinaria y estamos continuamente innovando.
24. ¿Se utilizan canales digitales para la publicidad de la empresa? Sí.
25. ¿Cuenta la organización con página web? Sí.
26. ¿Está de acuerdo con la afirmación “El marketing de ventas es una herramienta muy importante”? ¿Por qué? Sí, porque lo ve mucha gente, la comunicación llega mejor a la gente joven
27. ¿Cuenta la organización con algún tipo de asesoría externa? Sí, un estudio jurídico y uno contable.
28. ¿Estaría usted de acuerdo en que la empresa utilice algún tipo de herramientas como protocolo familiar y profesionalización? Sí. Sería todo un desafío y llevaría mucho tiempo.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Campos Marilina

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Investigar las causas que obstaculizan la continuidad de empresas familiares.

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

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

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


FRANCO FABRI S.A.
ROBERTO FRANCO
PRESIDENTE

12/05/20

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

La Nueva Esquina S.A.

Transcripción de entrevista.

1. ¿Cuál es el rubro en el que opera la empresa? Supermercado
2. ¿Cuál es la actividad comercial a la que dedica la empresa? Venta al por menor de artículos de supermercado.
3. ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la empresa? Sí, es la expansión local o zonal.
4. ¿Cree usted que el resto de los empleados sabe cuál es la misión y visión? Seguramente no.
5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? No sólo los dueños manejamos el supermercado.
6. ¿Qué cantidad de empleados tiene la organización? 9 empleados.
7. ¿Cuántos de ellos pertenecen al seno familiar? 3.
8. ¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando actualmente en la misma? Una generación se encuentra trabajando, aunque somos la segunda generación.
9. ¿Existe algún requisito para poder ingresar a trabajar dentro de la organización siendo miembro de la familia? No.
10. ¿Cuentan con cargos directivos llevados a cabo por personal ajeno a la familia? No, no contamos con supervisores o jefes intermedios.
11. ¿El personal ajeno a la familia realiza actividades que no pertenecen a la empresa, sino que son exclusivos de algún miembro del seno familiar? No.
12. ¿Qué entiende usted por profesionalización? Que sólo se capacita a la gente, no sé si tiene que ver con otras cosas.
13. ¿Usted cree que en su organización se debería contar con planes de capacitación? ¿Por qué? Sí, porque podríamos funcionar mejor.
14. ¿Resulta difícil para usted trabajar con miembros de la familia? Sí totalmente. Trabajo con mi señora y mi hermano.
15. ¿Se crean zonas de conflicto en la empresa por motivos exclusivamente familiares? No, no mezclamos las cosas.
16. ¿Los acuerdos familiares deberían estar por escrito? Sí.
17. ¿Conoce a que hace referencia un protocolo familiar? No.

18. Respecto a los sueldos que cobran los miembros de la familia, ¿existe algún parámetro al respecto? No, sólo por cargos.
19. ¿Se cuenta con algún presupuesto en las diferentes áreas de gestión? No.
20. ¿Las diferentes áreas de gestión tienen libertad para decidir? No. A veces se da en decisiones muy pequeñas.
21. ¿Se ha hablado sobre cómo se llevará a cabo la sucesión de la empresa? No.
22. ¿Cree usted que es importante hablarlo? ¿Por qué motivo? Sí, evitaría varios conflictos de familia y les evitaría un problema a mis hijos.
23. ¿La organización está de acuerdo en la implementación de nuevas tecnologías? Sí. En este rubro se ve más que nada en los sistemas de cobro.
24. ¿Se utilizan canales digitales para la publicidad de la empresa? Sí. Redes sociales.
25. ¿Cuenta la organización con página web? Sí.
26. ¿Está de acuerdo con la afirmación “El marketing de ventas es una herramienta muy importante”? ¿Por qué? Sí, es fundamental porque todo en este rubro entra por los ojos.
27. ¿Cuenta la organización con algún tipo de asesoría externa? Sí, un estudio contable.
28. ¿Estaría usted de acuerdo en que la empresa utilice algún tipo de herramientas como protocolo familiar y profesionalización? Sí. Sería lo ideal.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Campos Marlina

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es investigación de las causas que obstaculizan la continuidad de las empresas familiares.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 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 Campos Marlina.

ERNESTO A. BARRAZUELA

Nombre del Participante



Firma del Participante

06/05/20

Fecha

Simeco S.A.

Transcripción de entrevista.

1. ¿Cuál es el rubro en el que opera la empresa? Construcción metalúrgica.
2. ¿Cuál es la actividad comercial a la que dedica la empresa? Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal para productores, acopios, cooperativas, aceiteras y terminales.
3. ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la empresa? Sí, adecuar los servicios a las necesidades de cada cliente y expandirnos hacia el Mercosur.
4. ¿Cree usted que el resto de los empleados sabe cuál es la misión y visión? No.
5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? Sí, aunque no siempre se respeta.
6. ¿Qué cantidad de empleados tiene la organización? 14 empleados.
7. ¿Cuántos de ellos pertenecen al seno familiar? Somos 3, mi otro hermano y mi pareja.
8. ¿Cuántas generaciones se encuentran trabajando actualmente en la misma? Una generación. La actividad la comenzaron nuestros padres, somos la segunda generación que la encamina.
9. ¿Existe algún requisito para poder ingresar a trabajar dentro de la organización siendo miembro de la familia? Sí, estar capacitado y poseer un estudio adecuado a la actividad que va a desarrollar.
10. ¿Cuentan con cargos directivos llevados a cabo por personal ajeno a la familia? No, sólo nosotros 3 nos encargamos de dar órdenes y liderar.
11. ¿El personal ajeno a la familia realiza actividades que no pertenecen a la empresa, sino que son exclusivos de algún miembro del seno familiar? No.
12. ¿Qué entiende usted por profesionalización? Tengo una leve idea, pero me hace referencia a que primero se debe encontrar la persona indicada a la cual se la quiera capacitar y además se debe tener en cuenta que es una inversión a largo plazo.

13. ¿Usted cree que en su organización se debería contar con planes de capacitación? ¿Por qué? No contamos con esos planes, pero sería importante empezar a tenerlos.
14. ¿Resulta difícil para usted trabajar con miembros de la familia? Sí, es complicado.
15. ¿Se crean zonas de conflicto en la empresa por motivos exclusivamente familiares? Sí, en este momento lo tenemos más controlado que antes, pero por momentos tenemos discusiones que no son de la empresa.
16. ¿Los acuerdos familiares deberían estar por escrito? Sí, es fundamental para que después no surjan problemas por algo que ya se había hablado.
17. ¿Conoce a que hace referencia un protocolo familiar? No.
18. Respecto a los sueldos que cobran los miembros de la familia, ¿existe algún parámetro al respecto? Sí, con mi hermano cobramos lo mismo.
19. ¿Se cuenta con algún presupuesto en las diferentes áreas de gestión? No, antes teníamos, pero ya no.
20. ¿Las diferentes áreas de gestión tienen libertad para decidir? No. Las decisiones relevantes las tomo yo y el resto mi hermano.
21. ¿Se ha hablado sobre cómo se llevará a cabo la sucesión de la empresa? Sí, en un principio teníamos miedo de cómo se iba a reaccionar, pero terminó siendo positivo, tuvimos como resultado un mejor clima laboral y el resto de los empleados empezaron a trabajar desde otra perspectiva, comenzaron a tener en cuenta el nuevo plan de gestión.
22. ¿Cree usted que es importante hablarlo? ¿Por qué motivo? Sí, y más con los resultados que nosotros tuvimos.
23. ¿La organización está de acuerdo en la implementación de nuevas tecnologías? Sí, en el sector que más nos importa es en el de investigación y desarrollo. Diseñar no es nada sencillo y tenemos que tener los mejores programas para computarizarlos.
24. ¿Se utilizan canales digitales para la publicidad de la empresa? Sí, pero poco.
25. ¿Cuenta la organización con página web? Sí.
26. ¿Está de acuerdo con la afirmación “El marketing de ventas es una herramienta muy importante”? ¿Por qué? Sí, aunque en este caso en

Argentina somos pocos los que realizamos esta actividad por lo que no tenemos tanta competencia.

27. ¿Cuenta la organización con algún tipo de asesoría externa? No, sólo una vez al año un estudio contable nos realiza el balance.

28. ¿Estaría usted de acuerdo en que la empresa utilice algún tipo de herramientas como protocolo familiar y profesionalización? Sí, en este contexto que estamos viviendo resulta complicado capacitar al personal, pero el tema del protocolo se podría empezar a llevar a cabo.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Campos Marlina

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Invesigar las causas que Obsta culizan la continuidad de empresas familiares

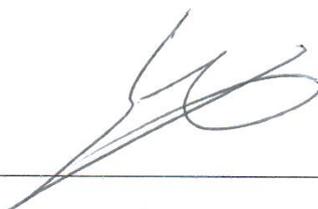
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

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 Campos Marlina

EDGARD NENIN DOLO

Nombre del Participante



Firma del Participante

08/05/20

Fecha