

TESIS DE MAESTRÍA
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Título:

“Estrategia para el desarrollo sustentable de las empresas de origen familiar: La profesionalización de las gerencias, en el caso particular de empresas de Buenos Aires.”

Autor: Martín Andrés Ronco

Director de Tesis: Mg. Juan Manuel Pulpeiro

Buenos Aires - 2019



*Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires*



ÍNDICE

Prólogo	5
Resumen	7
Lista de abreviaciones	11
 CAPITULO I	
I.I Antecedentes	13
I.II Trabajo de campo	19
I.III Anexos	27
 CAPITULO II: Factores claves para el éxito.	
II.I Análisis de los factores claves para el éxito	31
II.II Conclusiones del capítulo	39
II.III Anexos	43
 CAPITULO III: Factores con incidencia negativa.	
III.I Análisis de los factores con incidencia negativa	51
III.II Conclusiones del capítulo	59
III.III Anexos	65



CAPITULO IV: Causas de conflicto entre familiares.

IV.I Análisis de las causas de conflicto entre familiares	73
IV.II Conclusiones del capítulo	81
IV.II Anexos	87

CAPITULO V: Características del fundador / dirigente.

V.I Análisis de las características del fundador / dirigente	95
V.II Conclusiones del capítulo	103
V.III Anexos	109

CAPITULO VI: Aspectos referentes a la organización.

VI.I Análisis de aspectos referentes a la organización	117
VI.II Conclusiones del capítulo	123
VI.III Anexos	129

CAPITULO VII: Conclusiones

Bibliografía y fuentes	145
Agradecimientos	149



PRÓLOGO

En virtud de haber trabajado en empresas Familiares por más de veinte años, considero que el tema abordado es estratégico, pudiendo aportar un importante valor agregado a quienes dirigen o forman parte de esta tipología de empresas que tienen tanta participación en la economía argentina.

En este tiempo, he logrado evidenciar una gran cantidad de factores que, de una forma u otra, se convirtieron en denominadores comunes a esta clase de empresas. El presente trabajo tiene como objeto poner de manifiesto la incidencia de estos factores en las distintas empresas seleccionadas y principalmente evidenciar el impacto que han tenido en los procesos de profesionalización de las gerencias y/o posiciones claves de dichas organizaciones.

Es importante aclarar que, cuando hablamos de profesionalización de las gerencias o de las áreas estratégicas, nos referimos al proceso que pudo llevarse a cabo mediante la aplicación de tres acciones distintas, las cuales en los distintos casos se evidenciarán en forma separada o bien, como la sumatoria de algunas de ellas. Estas acciones refieren a la implementación de nuevos procedimientos, a la capacitación de quienes ocupan aquellas posiciones claves, o bien mediante la incorporación de personas que posean las habilidades requeridas.

Inicialmente se buscó conocer las principales características de las EF seleccionadas, como ser, las composiciones de sus estructuras, sus sistemas de información, la unidad familiar que las identifica, los valores establecidos en la organización, la eficiencia de sus administraciones, entre otros, con el objeto de comprender en el posterior análisis de los procesos de profesionalización, la necesidad de generarlos que existió en cada caso.

Con objeto de lograr mayor representatividad en el análisis del tema, las empresas familiares seleccionadas refieren a distintos rubros de especialización y al mismo tiempo poseen distintos niveles de facturación anual, en función de lo cual, se las ha dividido en tres segmentos que nos permitirán conocer para cada uno de ellos, la incidencia de estos denominadores comunes analizados en el presente trabajo.

Es importante destacar que el objeto de dicha segmentación en función de niveles de facturación anual es establecer la premisa de que a mayor facturación mayor complejidad de estructura organizacional.



*Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires*



RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de tesis es definir una estrategia que pueden adoptar las Empresas Familiares para alcanzar el desarrollo sustentable, entendiéndose como tal, la sobrevivencia a lo largo de varias generaciones, atravesando en algún punto de la curva de crecimiento, el proceso de profesionalización de sus gerencias, o de sus áreas estratégicas. Para lo cual, se plantearon los siguientes objetivos secundarios:

Diseñar la encuesta realizada a los fundadores / dirigentes de las EF seleccionadas, desarrollando los alcances que nos permitieron analizar las características de los procesos de profesionalización abordados por cada una de ellas.

Recopilar los datos referentes a EF seleccionadas, mediante las entrevistas llevadas a cabo, previo consentimiento de cada fundador / dirigente.

Analizar la información obtenida para verificar la hipótesis principal planteada.

Definir la estrategia planteada como objetivo principal, con el objeto de aportar alto valor agregado a quienes se interesen en la evolución de las EF argentinas.

Los alcances y restricciones planteados para el desarrollo del presente trabajo son los siguientes:

El análisis se centra en Empresas Familiares Argentinas, sitas en Buenos Aires.

Las Empresas seleccionadas son de diversos rubros de especialización.

Las entrevistas se llevaron a cabo con quienes actualmente dirigen las empresas seleccionadas, fundadores o dirigentes de las mismas.

Para el desarrollo y análisis del presente, se segmentaron las Empresas Familiares en distintos niveles, referidos a su nivel de facturación anual promedio:

SF1: EF con promedio de facturación anual de hasta diez millones de pesos.

SF2: EF con promedio de facturación anual entre once y treinta millones de pesos.

SF3: EF con promedio de facturación anual mayor a treinta millones de pesos.



El análisis se focalizará solo en la incidencia de la profesionalización en las EF seleccionadas.

La hipótesis principal del presente trabajo de tesis es la siguiente:

Las Empresas Familiares que han logrado sobrevivir a esa alta tasa de mortalidad que las caracteriza, han llevado a cabo en algún punto de la curva de su crecimiento, la profesionalización de sus gerencias y/o posiciones estratégicas.

A partir de la problemática planteada, surgen las siguientes hipótesis derivadas:

El fundador de la EF prioriza la confianza y el compromiso de los hijos y/o familiares por encima de lo preparado que puedan estar para cumplir con las responsabilidades asignadas.

Una de las primeras crisis que atraviesa el Fundador de la EF, responde a la falta de delegación de funciones.

La decisión sobre la sucesión de la EF debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser muy complicado dejarlo librado a la generación siguiente.

En función de los problemas e hipótesis planteadas se adoptará la siguiente metodología para la investigación y el posterior análisis.

Como fuente principal de información, se realizará un trabajo de campo que contempla la entrevista a los fundadores / dirigentes de quince EF, a quienes se les hará una serie de preguntas estratégicamente diseñadas para que luego de un posterior análisis, podamos a partir de la información recibida, determinar la incidencia de los procesos de profesionalización en dichas empresas.



ABSTRACT

The main objective of this thesis is to define a strategy that can be used in Family Enterprises to achieve sustainable development, understanding as such, the survival over several generations, through a point in the growth curve, the process of professionalization of management or strategic areas. For that, the following secondary objectives were proposed:

Design the survey carried out to the founders / leaders of the selected Family Enterprises, developing the scopes that allowed to analyze the characteristics of the professionalization processes addressed by each one of them.

Collect data referring to selected Family Enterprises, through the interviews carried out, with previously consent of each founder / leader.

Analyze the information obtained to verify the main hypothesis.

Define the strategy proposed as the main objective, in order to provide high added value to those who are interested in the evolution of Argentine Family Companies.

The scope and restrictions proposed for the development of this work are:

The analysis focuses on Argentine Family Enterprises, located in Buenos Aires.

The selected companies are from different areas of specialization.

The interviews were carried out with those who currently direct the selected enterprise, their's founders or leaders.

For the development and analysis of the present, the Family Enterprises were segmented into different levels, referring to their annual billing average:

SF1: EF with annual billing average of up to ten million pesos.

SF2: EF with average annual billing between eleven and thirty million pesos.

SF3: EF with an annual billing average greater than thirty million pesos.



The analysis will focus only on the incidence of professionalization in the selected Family Enterprises.

The main hypothesis of the present thesis work is the following:

The Family Companies that have managed to survive to high mortality rate that characterizes them, have carried out, at some point in the curve of their growth, the professionalization of their management and / or strategic positions.

From the problematic raised, the following derived hypotheses arise:

The Family Enterprise founder prioritizes the trust and commitment of the children and / or family over they are suitable to fulfill the assigned responsibilities.

One of the first crisis that crosses the Family Enterprise Founder, responds to the lack of function's delegation.

The decision of the Family Enterprise succession must be made while the founder it's alive, as it could be very complicated leave it to the next generation.

Depending on the problems and hypotheses, the following methodology will be adopted for the investigation and the subsequent analysis.

As a main source of information, a fieldwork will be carried out that contemplates the interview with the founders / leaders of fifteen Family Enterprises, who will be asked a series of questions strategically designed so that after a subsequent analysis, we can determine the incidence of professionalization processes in these companies.



LISTA DE ABREVIACIONES

- EF: Empresa familiar.
- EFS: Empresas familiares seleccionadas.
- SG: Segmento general que contempla las quince empresas seleccionadas.
- SF1: Segmento número uno de EF de acuerdo con su nivel de facturación promedio anual.
- SF2: Segmento número dos de EF de acuerdo con su nivel de facturación promedio anual.
- SF3: Segmento número tres de EF de acuerdo con su nivel de facturación promedio anual.
- ED: Evaluación de desempeño.
- RRHH: Recursos humanos.





CAPÍTULO I

Antecedentes y Trabajo de campo.

I.I Antecedentes.





Si tenemos en cuenta que las empresas familiares en Argentina representan alrededor del 75% de la economía y aportan el 70% de los puestos de trabajo del sector privado y que, según las estadísticas, el 80% de las empresas en nuestro país, son de tipo familiar, de las cuales solo el 30% supera los tres años de vida y solo el 7% consigue llegar a la tercera generación (Fuente: INAREF - Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares); es importante poner de manifiesto que toda Empresa Familiar que pretende crecer, debe profesionalizarse mediante la incorporación de profesionales idóneos en las principales posiciones de la misma o a través de la capacitación de quienes ocupan esas posiciones estratégicas, o como así también, mediante la implementación de nuevos procesos de gestión.

Históricamente las EF han estado basadas en una forma de entender la confianza centrada en la lealtad entre sus integrantes. En muchos casos se ha asignado un peso predominante a esta manera de vivir la confianza, que le ha quitado importancia a las deficiencias en las habilidades y competencias.

Asimismo, las relaciones intergeneracionales suelen a veces cruzar o enfrentar, en el proceso de aprendizaje de los futuros directivos de la Familia, dos posiciones distintas que constituyen cegueras básicas:

- a) La de la experiencia, que se niega a nuevas maneras de hacer y no evidencia algunos de los nuevos desafíos del mercado.
- b) La de la arrogancia de la juventud que considera que sabe y niega el valor de la experiencia.

Si bien este tipo de empresas tienen gran participación en el producto bruto interno de nuestra economía, poseen a la vez, un alto grado de volatilidad que se deduce de su alta tasa de mortalidad.

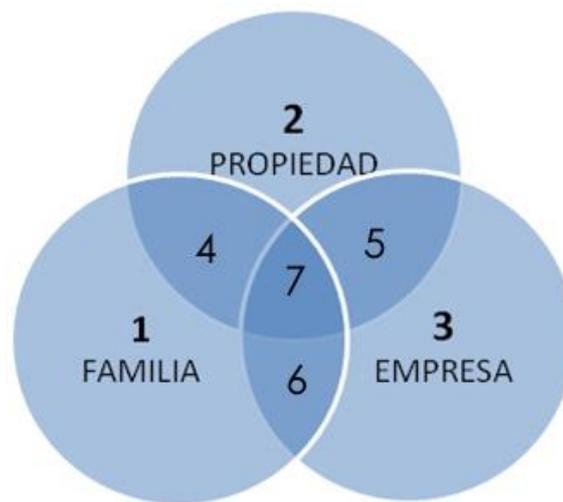
Entre los factores que afectan el éxito de las EF, se encuentra la visión estratégica de quien o quienes la dirigen, dentro de la cual, se encuentra la decisión de profesionalizar la empresa mediante la implementación de cualquiera de los tres métodos arriba mencionados (la aplicación de normas y procedimientos que le permitan mejorar sus procesos, como así también mediante la capacitación de quienes ocupan posiciones claves, o bien, la incorporación de profesionales que posean las competencias requeridas).

Estos procesos de cambio pueden generarse en diferentes instancias del ciclo de vida de una EF, produciendo distintos efectos según el caso.



Para gestionar adecuadamente un negocio familiar es conveniente tener bien claro cuáles son los alcances y áreas de actuación de la empresa, de la propiedad patrimonial en manos de la familia y de las relaciones familiares entre sus integrantes.

El modelo de los tres círculos (Davis y Tagiuri), explica visualmente la correcta vinculación entre estas tres áreas. Este esquema explica la forma en que conviven y se sobrepone los sistemas de la familia, empresa y la propiedad. Además, este modelo incluye aspectos y campos que forman las áreas en las que se interseccionan cada una de las principales estructuras arriba mencionadas.



El esquema refleja la interacción que se genera entre la familia, la empresa y la propiedad, con sus múltiples situaciones relacionales.

En primer lugar, el círculo uno está compuesto por las personas que pertenecen al mismo grupo familiar.

El círculo dos comprende a quiénes son dueños de las acciones de la empresa, función que genera una serie de deberes y derechos sobre la sociedad.

El círculo tres, el de la empresa, comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de la organización y que por lo tanto reciben un sueldo por el trabajo que desempeñan.



Además de estos tres círculos, se genera la aparición de otras áreas con las que mantienen una relación directa. Es decir, todas las personas que de una forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos:

- El nro. 1 está formado por los miembros de la familia.
- El nro. 2 hace referencia a las personas que participan en la propiedad.
- El nro. 3 comprende a los directivos y los trabajadores de la empresa.
- El nro. 4 representan a los familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
- En el nro. 5 están los empleados no familiares con participación en la EF.
- El nro. 6 refiere a los familiares que trabajan en la EF, pero no son propietarios.
- En el nro. 7 están los trabajadores familiares con participación en la propiedad.

Cada una de estas posiciones tendrá distintos intereses, que serán propios de cada rol.

Para los miembros de la familia, serán los medios económicos para vivir.

Para los accionistas no familiares, serán los dividendos de cada ejercicio, el retorno sobre la inversión y hasta la posibilidad de venta.

Para los familiares que no trabajan en la EF y que no son accionistas, serán la seguridad económica y los medios para vivir.

Para los accionistas no familiares que no trabajan en la empresa, serán los dividendos y los retornos sobre la inversión.

Para los empleados no familiares que no son accionistas, sus intereses estarán en la seguridad laboral con su compromiso con la cultura de la familia propietaria.

Para los familiares, accionistas que no trabajan en la empresa, serán los medios económicos para vivir, como así también los dividendos y retornos sobre la inversión.



Para los socios no familiares que trabajan en la EF, serán la seguridad laboral, los dividendos y el esfuerzo por ejercer la autoridad.

Para los familiares que trabajan en la EF que no son accionistas, serán la seguridad económica y laboral con mayores responsabilidades y autonomía.

Mientras que, para el directivo familiar y accionista, serán la suma de todos los mencionados.

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

Estos acuerdos, como cualquier contrato entre partes tienen valor legal y más aún si se ha incluido en el estatuto de la sociedad.

El protocolo familiar es en definitiva un acuerdo discutido, analizado, compartido y finalmente firmado entre todos los miembros de una familia que comparte intereses comunes dentro de una empresa, que busca darle continuidad a la misma a través de las siguientes generaciones familiares o frente a nuevos accionistas que podrían agregarse, resguardando los intereses de todos los integrantes de la familia.



CAPÍTULO I

Antecedentes y Trabajo de campo.

I.II Trabajo de campo.





El trabajo de campo, llevado a cabo con el objeto de recabar la información necesaria para la fundamentación de la hipótesis principal planteada, consta principalmente de una encuesta diseñada estratégicamente para abordar y analizar los aspectos seleccionados para tal fin.

Se ha entrevistado a los fundadores / dirigentes de quince empresas de origen familiar de diferentes rubros, ubicadas en distintas zonas de Buenos Aires. El Anexo I detalla las características de cada una de las EF seleccionadas para este trabajo de campo, a saber:

- Nombre de la EF.
- Fundador / dirigente encuestado.
- Objeto de la EF.
- Ubicación geográfica de la EF.
- Facturación anual promedio de la EF.
- Cantidad de empleados que posee la EF.
- Segmentos asignados para el análisis.

El fundador / dirigente de la EF encuestado, ha evaluado la incidencia que cada uno de estos factores han tenido en su empresa, puntuando con una escala de uno a cinco, donde uno representa la inexistencia de ese aspecto en particular y cinco, la máxima incidencia del mismo. A partir de lo cual, luego de un minucioso análisis se pudo determinar la forma en que han incidido cada uno de ellos en el proceso de profesionalización en dichas empresas.

La encuesta, que representa el eje central sobre el cual se basa este trabajo, contempla cincuenta puntos / factores, los cuales se han dividido en cinco grupos que comprenden y abordan distintos aspectos a evaluar:

1. Factores claves para el éxito.
2. Factores con incidencia negativa.
3. Causas de conflictos entre familiares.
4. Características del fundador / dirigente de la EF.



5. Aspectos referentes a la organización.

Cada uno de estos grupos, consideró diez aspectos estratégicos que permitieron abordar conclusiones representativas para cada caso. El primer grupo, que refiere a los factores claves para el éxito, contempló los siguientes:

- Papel juega o ha jugado la implementación de nueva tecnología en el desarrollo de la EF.
- Incidencia que tiene o ha tenido la experiencia del fundador / dirigente en los resultados obtenidos en la EF.
- Grado en que afecta o ha afectado al crecimiento del negocio la calidad del bien producido o del servicio brindado,
- Como colabora o ha colaborado la unidad familiar con los resultados obtenidos en la EF.
- La manera en que impactan o han impactado los valores establecidos en la EF en el crecimiento de la misma.
- Forma en que acompaña o ha acompañado la administración durante el crecimiento de la empresa.
- Grado en que la dedicación del fundador es o ha sido un factor determinante para el desarrollo de la EF.
- Papel juega o ha jugado la visión estratégica del fundador / dirigente en el desarrollo de la EF.
- Que tan considerada fue la confianza en la persona al momento de asignarle una posición o una responsabilidad.
- La asignación de recursos en la EF fue planificada en el tiempo, o bien, se decidió frente a cada necesidad.



El segundo grupo que refiere a los factores con incidencia negativa contempla los siguientes aspectos:

- Nivel en que afecta o ha afectado la falta de compromiso en posiciones claves de la organización durante el desarrollo de la EF.
- Grado en que afecta o ha afectado durante el desarrollo de la EF un proceso de descapitalización.
- Incidencia que tienen o han tenido deficiencias encontradas en los sistemas de información de la organización.
- Grado en que afecta o ha afectado a la organización la superposición de tareas asignadas a distintos colaboradores.
- Incidencia de la centralización de las actividades en la etapa de crecimiento de la empresa.
- Experiencia de resultados negativos durante la etapa de crecimiento de la EF producto de la visión estratégica del Dirigente / Fundador.
- Grado de impacto que tienen o han tenido los problemas en la administración del negocio durante el crecimiento de la EF.
- Incidencia en los resultados y/o en el crecimiento de la EF que tienen o han tenido los problemas ocasionados por la mala comunicación.
- Grado en que afecta o ha afectado la falta de un organigrama de la empresa, en el cual se distingan las distintas posiciones con sus respectivas áreas de responsabilidad.
- Incidencia de la imposibilidad de asignación de recursos económicos durante el proceso de crecimiento de la empresa.



El tercer grupo refiere a las causas de conflictos entre familiares que, en caso de existir o haber existido, contempla la incidencia de los siguientes aspectos:

- Rivalidades personales.
- Facciones divididas.
- Murmuración y chismes.
- Recelos.
- Intereses en desacuerdo.
- Niveles salariales.
- Posición en la organización.
- Estrategias de sucesión.
- Incorporación de familiares políticos.
- No existen conflictos entre familiares.

El cuarto grupo refiere a las características que pueden o no identificar al fundador / dirigente de la EF:

- Empuje y energía.
- Confianza en sí mismo.
- Compromiso a largo plazo.
- Disposición para la continua resolución de problemas.
- Capacidad para establecer metas.
- Moderación en el riesgo.
- Trato con el fracaso.
- Manejo de la información.



- Iniciativa y responsabilidad personal.
- Uso / gestión de recursos.

El quinto y último grupo, trata aspectos referentes a la organización y como, a partir del proceso de profesionalización, se han evidenciado las siguientes situaciones.

- Mejora porcentual de los ingresos.
- Reducción porcentual de los costos.
- Mejora en la producción de bienes o servicios.
- Ganancia porcentual de mercado.
- Incidencia en los ingresos del manejo de la política de precios.
- Velocidad con la que profesionalizó una vez que identificó la necesidad.
- Grado de mejora en el manejo de la información en la organización.
- Medida en que los procesos fueron parte de la profesionalización.
- Demora respecto al tiempo previsto para el proceso de profesionalización.
- Grado de aceptación con el que la organización atravesó dicho proceso.





CAPÍTULO I

Antecedentes y Trabajo de Campo.

I.III Anexos.





Anexo I: Detalle de las EF seleccionadas para el trabajo de campo.

Trabajo de tesis de Maestría.
Título de la tesis: "Estrategia para el desarrollo sustentable de empresas de origen familiar: La profesionalización de las gerencias, en el caso particular de empresas de Buenos Aires".
Anexo I: Detalle de empresas familiares seleccionadas para el trabajo de campo.

N°	Empresa	Objeto de la EF.	Ubicación Geográfica	Encuestado	Facturación Anual Promedio	Cantidad de Empleados	Segmento de Análisis x Facturación
Empresa 1	ELECTROMECÁNICA BA.	Fabricación de transformadores de MT y AT.	San Martín, Bs. As.	Dirigente	\$180,000,000	60	3
Empresa 2	GREEN FOOD	Elaboración de condimentos individuales.	Haedo, Bs. As.	Fundador	\$29,000,000	120	2
Empresa 3	SH TEXTIL.	Fabricación de ropa de trabajo industrial.	Morón, Bs. As.	Fundador	\$9,000,000	10	1
Empresa 4	FREECAR.	Localización y recuperación de vehículos robados.	Morón, Bs. As.	Fundador	\$240,000,000	290	3
Empresa 5	LM CATERING.	Servicio de catering cooperativo.	Morón, Bs. As.	Fundador	\$45,000,000	50	3
Empresa 6	TORNERÍA GUZI.	Tornaría industrial especializada.	Munro, Bs. As.	Fundador	\$2,000,000	4	1
Empresa 7	SLI CONSTRUCCIONES.	Construcciones civiles e industriales.	CABA, Bs. As.	Fundador	\$120,000,000	110	3
Empresa 8	MATAFUEGOS EG	Comercialización y recarga de matafuegos.	Morón, Bs. As.	Fundador	\$6,800,000	10	1
Empresa 9	CROMI.	Fabricación de bolsas de papel.	Haedo, Bs. As.	Dirigente	\$28,000,000	80	2
Empresa 10	PASO HINOS.	Construcciones civiles e industriales.	CABA, Bs. As.	Dirigente	\$8,000,000	12	1
Empresa 11	LIDERMET	Fabricación y comercialización de aberturas.	Libertad, Bs. As.	Dirigente	\$32,000,000	45	3
Empresa 12	SODERÍA CH	Fábrica y distribución de soda y agua de mesa.	V. López, Bs. As.	Fundador	\$11,000,000	10	2
Empresa 13	METALÚRGICA COSAR.	Fabricación de cuchillas para herramientas de corte.	CABA, Bs. As.	Fundador	\$2,350,000	6	1
Empresa 14	CONSTRUCTORA PINO	Construcciones civiles e industriales.	Morón, Bs. As.	Fundador	\$12,000,000	15	2
Empresa 15	METALÚRGICA OESTE	Planta metalúrgica y de serigrafía.	Haedo, Bs. As.	Fundador	\$21,000,000	26	2





CAPÍTULO II

Factores claves para el éxito.

II.I Análisis del capítulo.





En este capítulo referido a los factores claves para el éxito de las EF, analizaremos los datos relevados en las encuestas realizadas a los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, con el fin de comprender el lugar que han ocupado estos factores en los procesos de profesionalización llevados a cabo por cada una de las ellas.

El primer factor que analizaremos referido a la aplicación de la tecnología a lo largo del desarrollo de la empresa ha tenido una alta incidencia de participación en los procesos de profesionalización. En los casos particulares de los fundadores / dirigentes que ha calificado a este factor con el máximo puntaje, correspondientes a las empresas Green Food, Freecar, SLI Construcciones, Matafuegos EG, Cromi, Lidermet y Metalúrgica Oeste, ellos han argumentado que la aplicación de recursos tecnológicos fue de vital importancia durante el crecimiento de la EF, siendo en la mayoría de los casos, por decisiones generadas durante los procesos de profesionalización, en estos casos mediante reingenierías de procesos.

En el caso particular de la empresa Freecar, los recursos tecnológicos aplicados han generado importantes ventajas competitivas, colocándolos como líderes del mercado de localización y recuperación de vehículos robados. Según explica su Fundador, las decisiones tomadas al respecto, siempre han sido fruto del proceso de profesionalización de la empresa, llevado a cabo mediante la incorporación de profesionales especializados en distintas materias, quienes oportunamente propusieron y luego llevaron a cabo la implementación de dichas tecnologías.

Otro caso en el que la aplicación de tecnología ha sido uno de los principales protagonistas del proceso de profesionalización, es el de la empresa Lidermet, dedicada a la fabricación y comercialización de aberturas. Según lo explicado por su actual dirigente en la entrevista realizada, la continua capacitación de sus empleados, tanto de las áreas productivas, como así también de las áreas de gestión, fue acompañada por constantes mejoras en los procesos de fabricación, donde su Fundador desde sus comienzos en el año 1980 ha hecho hincapié con el fin lograr la máxima productividad para su empresa a lo largo de todos estos años. Esta dedicación enfocada en la mejora continua de sus procesos ha sido la principal y más importante variable de la curva de profesionalización de la EF.

Para el Fundador de la empresa constructora SLI Construcciones, la aplicación de la tecnología en sus obras fue de suma importancia a la hora de ofrecer métodos constructivos de vanguardia, los cuales han sido una importante ventaja competitiva con sus clientes a la hora de cotizar sus trabajos.



En el análisis de los tres segmentos creados de acuerdo con el nivel de facturación de cada una de las EF, vemos que la aplicación de la tecnología representa gran importancia para todos los niveles de facturación (Anexo VI).

En líneas generales, la aplicación de la tecnología con una incidencia porcentual del 81.33% sobre todas las encuestas realizadas, representa un pilar importante de los procesos de profesionalización de las EF seleccionadas.

Otro factor que en todas las encuestas realizadas ha sido un común denominador como clave para el éxito de las EF seleccionadas, es el de la experiencia del fundador en lo referente al objeto de la empresa. En la mayoría de los relatos a la hora de llevar a cabo las entrevistas, este factor resultó crucial a la hora de determinar que el ciclo de crecimiento de la empresa merecía introducir cambios con referencia a los procesos, como así también a las posiciones estratégicas de la organización, generando la profesionalización de la misma.

Si tomamos el ejemplo de la empresa Green Food, de acuerdo con lo extraído de la entrevista realizada, la experiencia de su fundador con relación a los procesos productivos ha sido el pilar del desarrollo de la empresa, planificando cada escalón de crecimiento y ejecutándolo de acuerdo con elevados estándares de calidad, mediante los cuales, hoy produce y comercializa los aderezos individuales como líderes en el mercado, abasteciendo a empresas de diversos rubros, como ser aerolíneas, locales de comidas rápidas, etc.

La incidencia de la experiencia del fundador en el desarrollo de la EF, en los resultados de las encuestas sobre el espectro total de empresas ha arrojado un alto grado de incidencia porcentual llegando al 90.67% (Anexo II).

No obstante, si analizamos el mismo factor en los distintos segmentos creados en función de los niveles de facturación anual de las empresas, podemos observar que en las EF del SF1, en las cuales el promedio de facturación anual se encuentra hasta los diez millones de pesos, la incidencia porcentual de este factor baja al 88% (Anexo III). Mientras que en las EF del SF2 y SF3, la incidencia porcentual de este factor asciende al 92%, (según se muestra en los Anexos IV y V respectivamente). Con lo cual podemos decir que, en las empresas con menor promedio de facturación anual, la incidencia de este factor es levemente menor.

Dentro de los factores claves para el éxito, el que mejor puntuación ha obtenido en las encuestas realizadas, es el referente a la dedicación por parte del fundador / dirigente, tanto en el esquema general de todas las EF, como en los tres segmentos en función de sus facturaciones (Anexo VI).



Todos los encuestados definieron a este factor como determinante para llevar a cabo los procesos de profesionalización analizados para cada una de ellas.

En contra partida, uno de los factores que menor incidencia porcentual ha tenido durante las encuestas, es el referido a la forma en que la administración del negocio ha acompañado a lo largo de la curva de crecimiento de la EF, ya que en la mayorías de los casos el fundador / dirigente ha expuesto que cada vez que la empresa experimentaba un crecimiento en su ciclo de vida, la administración no acompañó en forma simultánea sino que tuvo que adecuarse a los cambios producidos generando la necesidad de adoptar nuevos sistemas de gestión acorde a cada necesidad.

Como hemos mencionado en el capítulo I, las EF se han basado en una forma de entender la confianza centrada en la lealtad entre sus integrantes, que las ha llevado a asignarle un peso predominante a esa manera de vivir la confianza, el cual les ha quitado importancia a las deficiencias en las habilidades y competencias requeridas para las posiciones estratégicas dentro de la organización.

Esto lo confirman los datos recabados en las encuestas realizadas, especialmente en el punto en que se solicita evaluar la incidencia de la confianza en la persona al momento de asignarle una responsabilidad o una posición estratégica en la organización. Si bien la incidencia porcentual sobre el total de las empresas alcanza el 86.67% (Anexo II), cabe destacar que, al analizar los distintos segmentos en función del promedio de facturación anual, podemos observar que en las empresas de estructura más reducida (SF1) este factor se acentúa aún más, alcanzando una incidencia porcentual del 92% (Anexo III).

Según lo explicado por el dirigente de la empresa Electromecánica BA, dedicada desde el año 1999 a la fabricación de transformadores de media y alta tensión y abasteciendo a las principales compañías de servicios eléctricos del país, este factor cobra especial relevancia cuando se trata de posiciones de alto nivel en la organización, en la cuales se busca delegar funciones y responsabilidades, que representa uno de los principales desafíos que este tipo de empresas deben atravesar durante la curva de crecimiento en el tiempo.

La delegación de funciones y responsabilidades no es un tema menor ya que, en la curva de crecimiento de una EF, suele convertirse en uno de los principales cuellos de botella que impiden que dicha curva no crezca en la medida que las oportunidades del mercado le ofrecen.



Para el caso de la empresa Sodería CH, dedicada desde el año 1950 a la fabricación y comercialización de soda y agua de mesa, siendo una de las principales de la zona norte del Gran Buenos Aires, nos cuenta su fundador que, dada las características operativas de su negocio, la confianza en quienes tienen a cargo los diferentes repartos es un requisito indispensable, en virtud de que son ellos quienes tienen la relación diaria con los clientes y por ende, la posibilidad de medir constantemente el grado de satisfacción con el producto y/o servicio brindado, detectar posibilidades de mejores y hasta el extremo de independizarse apropiándose de esa cartera de clientes propiedad de la empresa. Para estas posiciones estratégicas, la empresa contempla políticas de incentivos especiales con el objeto de generar un alto compromiso asociado a un sentido de pertenencia con el negocio.

Continuando con la incidencia del factor confianza en determinadas posiciones estratégicas de la EF, algo muy similar ocurre en la empresa constructora Pino Construcciones, en la cual, según lo explicado por su fundador, es indispensable trabajar permanentemente este aspecto en aquellas posiciones claves que, en este caso, son las de los capataces generales responsables de cada obra. Si bien la dirección se ocupa de todas las obras en curso, la responsabilidad del día a día se encuentra en manos de estos capataces, quienes tienen a su cargo la responsabilidad de la satisfacción del cliente en cuanto al nivel de la calidad de la ejecución de la obra. Y aquí entra en escena otro de los importantes factores evaluados en las encuestas llevadas a cabo, la calidad del bien producido o del servicio brindado.

Con un 86.67% de incidencia porcentual sobre el total de las empresas, este factor referido a la confianza en la persona a la hora de asignarle una responsabilidad fue descrito por todos los encuestados como una de las principales claves para el éxito de sus EF.

De acuerdo con el rubro de la empresa, la calidad del bien producido o del servicio brindado puede ser el principal factor del éxito. Así lo explica el fundador de la empresa Tornería Guzi, una de las más prestigiosas tornerías especializadas de la zona norte del Gran Buenos Aires, que si bien fue fundada hace más de cincuenta años, la dedicación por mantener la calidad de los trabajos que los identifica es constante.

Añade que la incidencia del servicio brindado, en este mercado tan competitivo se ha puesto a la altura de la calidad del bien producido, explicando que no basta con entregar un trabajo producido con calidad, sino que también deberán contemplarse aspectos como plazos de entrega, formas de pago, entregas a domicilio, etc.



Por lo expuesto por este fundador, no caben dudas de que otro de los pilares como factor clave para el éxito de esta EF es la ya mencionada dedicación.

Para la empresa LM Catering, dedicada al servicio de catering corporativo desde hace más de una década, ubicada para este análisis en el segmento número tres de acuerdo con su facturación anual promedio (SF3), la calidad del servicio es sin duda el más importante factor de éxito. Según lo explicado por su fundador, el desarrollo de este factor y la búsqueda de la mejora continua representan hoy su mejor ventaja competitiva. Claro está que esto debe estar siempre acompañado de una buena política comercial, ya que de nada sirve dar un excelente servicio si los precios se encuentran fuera de los del mercado, o los plazos de pago no son atractivos para sus clientes.

En las encuestas realizadas, el factor dedicación con una incidencia porcentual del 98.67% ha sido el más calificado por los fundadores / dirigentes, a la hora de hablar de las claves del éxito en sus empresas. No obstante, la mayoría de los encuestados mostraron síntomas de preocupación al hablar de la importancia de la dedicación, ya que las nuevas generaciones que serán los futuros dirigentes de dichas empresas parecen no traer tan arraigado este factor por cuestiones simplemente generacionales.

En este segundo capítulo, algo curioso que arrojaron las encuestas refiere a la incidencia que ha tenido a lo largo del desarrollo de las empresas seleccionadas la asignación de recursos económicos. Si bien a simple vista se identifica como una clara restricción, la mayoría de los encuestados no la abordaron como tal. Coincidiendo en que la asignación de recursos económicos se llevaba a cabo frente a cada necesidad, a medida que las oportunidades de la empresa lo requirieran.

En base a lo expuesto en el análisis de los factores claves para el éxito, en función de las encuestas realizadas a los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, podemos arribar a las siguientes conclusiones.





CAPÍTULO II

Factores claves para el éxito.

II.II Conclusiones del capítulo.

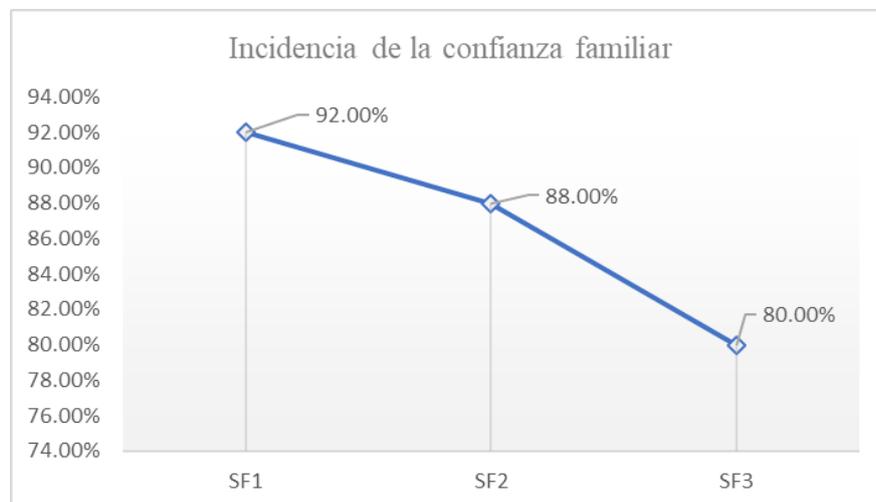




En función de los análisis realizados respecto a los factores claves para el éxito, ya sea para el segmento general como así también para los distintos segmentos establecidos de acuerdo con los niveles de facturación de las EF seleccionadas, podemos mencionar en líneas generales que las tendencias visualizadas respecto a los tres segmentos, mantienen cierta relación con el grado de madurez y desarrollo de cualquier empresa.

En otras palabras, los aspectos característicos evidenciados en las empresas del segmento SF1, cuyas facturaciones anuales promedio no superan los diez millones de pesos, guardan cierta analogía con los aspectos de la etapa inicial de cualquier empresa. Como es el caso analizado de la confianza en la persona a la hora de cubrir una posición, que en la etapa inicial de la empresa este factor tiene una incidencia preponderante, pero que a medida que esta se desarrolla comienzan a aparecer falencias que requieren la profesionalización de esa área de incumbencia.

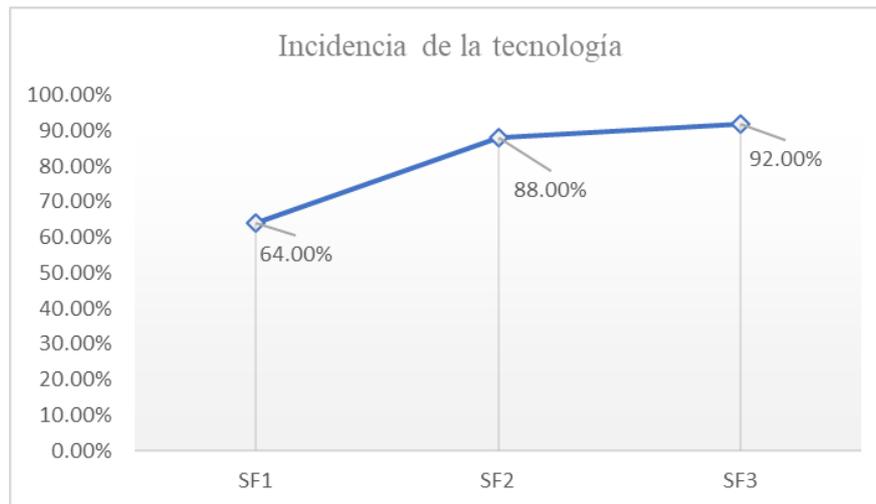
Lo mismo ocurre con el esfuerzo requerido por parte de su fundador / dirigente, el cual tiene una incidencia significativa en la etapa inicial y que a medida que la estructura crece, la inevitable delegación de tareas genera que esa incidencia disminuya.



Por otra parte, han quedado evidenciados otros factores como ser el caso de la tecnología que con una incidencia del 64% para el SF1, del 88% para el SF2 y del 92% para el SF3 (Anexo VI), muestra una tendencia en ascenso al igual que sucede durante el desarrollo de una empresa, con una incidencia inicial que aumenta a medida que esta crece en el tiempo.



Por lo analizado a partir de los datos relevados, podemos concluir que la aplicación de la tecnología con una incidencia porcentual del 81.33% sobre todas las encuestas realizadas (Anexo II), representa ser un pilar fundamental de los procesos de profesionalización de las EF seleccionadas.



Otra de las conclusiones que podemos obtener de este capítulo, es que por lo general toda empresa familiar durante su etapa inicial a la hora de cubrir determinadas posiciones estratégicas, se basa en esa forma de entender la confianza centrada en la lealtad entre sus integrantes, con lo cual en cierta forma descuidan los requerimientos formales de la posición en cuanto a capacidades que este necesita. Claramente con el paso del tiempo si esta persona no se capacita con el fin de estar a la altura de esos requerimientos, comenzarán a evidenciarse falencias que generarán futuros cambios.

Por otra parte, continuando con la premisa de que las características de los distintos segmentos guardan cierta analogía con las etapas de desarrollo de una empresa, podemos también concluir que la visión estratégica del fundador de la EF tiene una gran incidencia en todas esas etapas, aumentando a medida que esa organización crece. Este aumento en la incidencia de este factor es natural considerando que, en la etapa inicial, el fundador maneja este concepto consigo mismo o en su defecto lo comparte con los familiares más allegados. No obstante, a medida que la organización se desarrolla va a ser condición sine qua non la comunicación de los pilares de esa visión estratégica a todos los niveles de la organización.



CAPÍTULO II

Factores claves para el éxito.

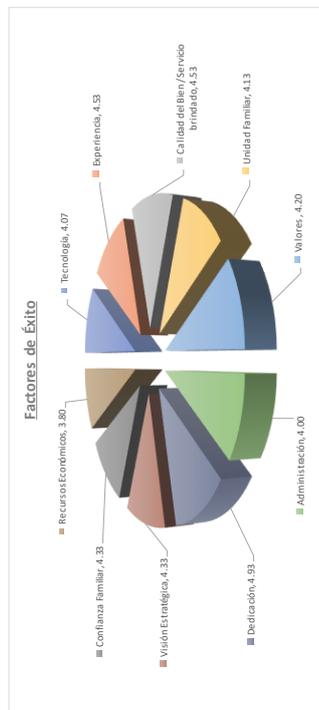
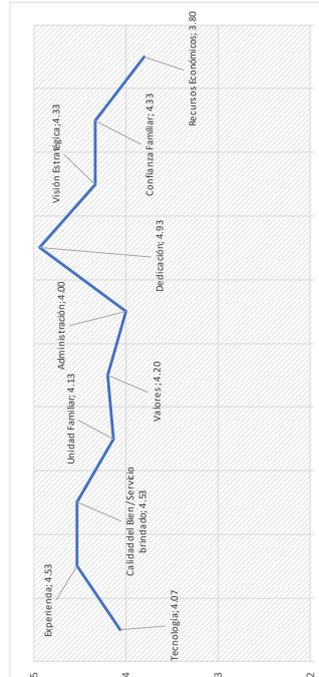
II.III Anexos.





Anexo II: Cuadro de datos recabados – Factores claves para el éxito.
(SG)

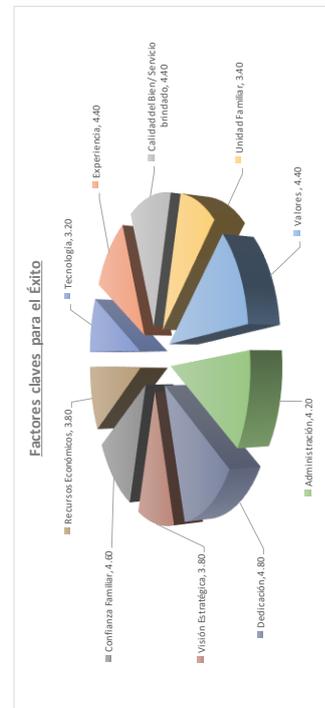
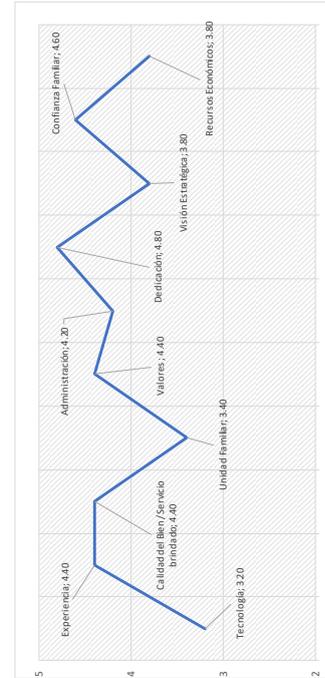
FACTORES CLAVE BASES PARA EL ÉXITO											INCIDENCIA PORCENTUAL										
N°	Descripción del Factor a evaluar										PROMEDIO GENERAL										
1	Tecnología	4	5	3	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	81.33%
2	Experiencia	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	90.67%
3	Calidad del Bien / Servicio brindado	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	90.67%
4	Unidad Familiar	5	5	2	4	4	4	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	82.67%
5	Valores	5	3	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	84.00%
6	Administración	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	80.00%
7	Dedicación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	98.67%
8	Visión Estratégica	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	86.67%
9	Confianza Familiar	3	5	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	86.67%
10	Recursos Económicos	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	76.00%
44		44	46	36	40	42	40	40	46	44	44	45	45	47	41	40	43	44	44	44	85.73%





**Anexo III: Cuadro de datos recabados – Factores claves para el éxito.
(SF1)**

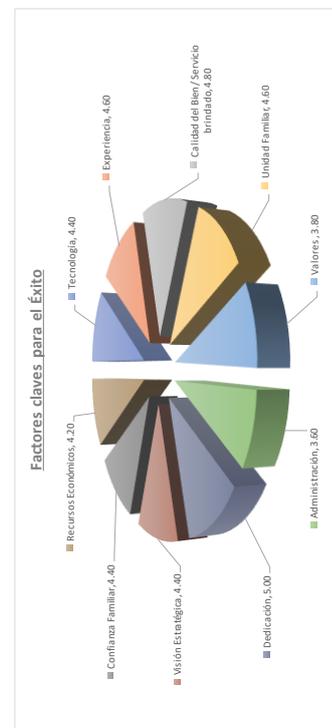
FACTORES CLAVE BASES PARA EL ÉXITO (E.F. DEL SEGMENTO 1 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FRECCAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALURGICA OESTE	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Tecnología			3			3		5		3			2			3.20	64.00%
2	Experiencia			4			4		5		4			5			4.40	88.00%
3	Calidad del Bien / Servicio brindado			3			5		4		5			5			4.40	88.00%
4	Unidad Familiar			2			1		5		5			4			3.40	68.00%
5	Valores			5			4		4		5			4			4.40	88.00%
6	Administración			3			4		4		5			5			4.20	84.00%
7	Dedicación			5			5		5		5			4			4.80	96.00%
8	Visión Estratégica			4			4		4		4			3			3.80	76.00%
9	Confianza Familiar			3			5		5		5			5			4.60	92.00%
10	Recursos Económicos			4			5		3		4			3			3.80	76.00%
		0	0	36	0	0	40	0	44	0	45	0	0	40	0	0	4.10	82.00%





**Anexo IV: Cuadro de datos recabados – Factores claves para el éxito.
(SF2)**

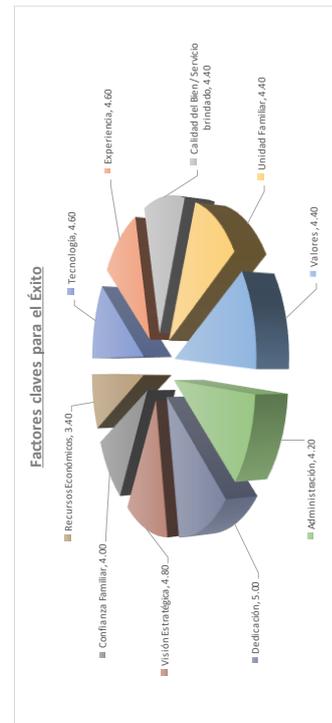
FACTORES CLAVE BASES PARA EL ÉXITO (E.F. DEL SEGMENTO 2. POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL	FRECCAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMIL.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALURGICA OESTE	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Tecnología									5			4		3	5	4.40	88.00%
2	Experiencia									5			3		5	5	4.60	92.00%
3	Calidad del Bien / Servicio brindado									5			5		4	5	4.80	96.00%
4	Unidad Familiar									5			4		5	4	4.60	92.00%
5	Valores									4			5		4	3	3.80	76.00%
6	Administración									3			3		4	4	3.60	72.00%
7	Dedicación									5			5		5	5	5.00	100.00%
8	Visión Estratégica									5			3		5	4	4.40	88.00%
9	Confianza Familiar									4			4		4	5	4.40	88.00%
10	Recursos Económicos									4			5		4	4	4.20	84.00%
		0	46	0	0	0	0	0	0	45	0	0	41	0	43	44	4.38	87.60%





**Anexo V: Cuadro de datos recabados – Factores claves para el éxito.
(SF3)**

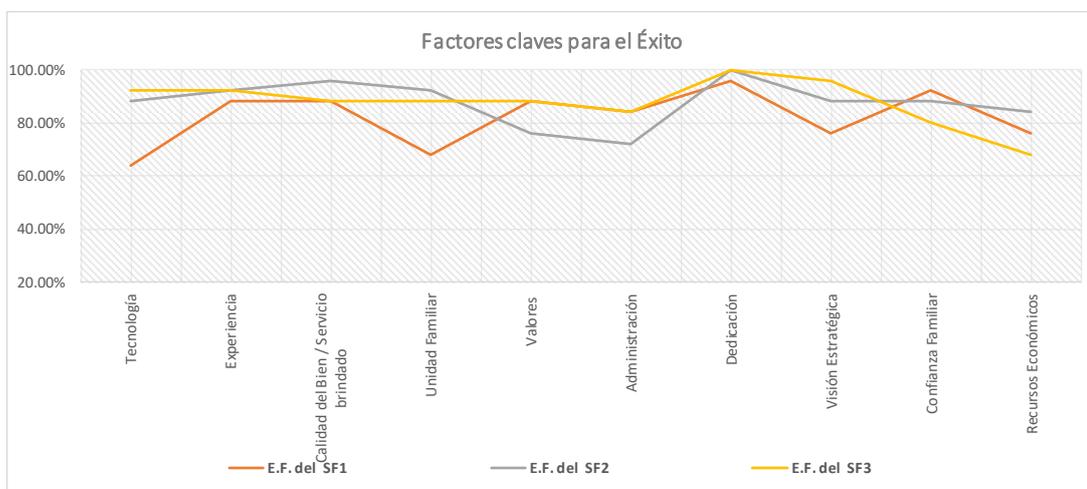
FACTORES CLAVE BASES PARA EL ÉXITO (E.F. DEL SEGMENTO 3 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FRECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMIL.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH.	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO.	METALURGICA OESTE.	PROMEDIO GENERAL.	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4,60	92,00%
1	Tecnología																4,60	92,00%
2	Experiencia																4,60	92,00%
3	Calidad del Bien / Servicio brindado																4,40	88,00%
4	Unidad Familiar																4,40	88,00%
5	Valores																4,40	88,00%
6	Administración																4,20	84,00%
7	Dedicación																5,00	100,00%
8	Visión Estratégica																4,80	96,00%
9	Confianza Familiar																4,00	80,00%
10	Recursos Económicos																3,40	68,00%
44		44	40	42	46	47	40	40	40	40	40	47	40	40	40	40	4,38	87,60%





Anexo VI: Cuadro de datos recabados – Resumen de Factores claves para el éxito.

FACTORES CLAVE BASES PARA EL ÉXITO		E.F. del SG	E.F. del SF1	E.F. del SF2	E.F. del SF3
N°	Descripción del Factor a evaluar	Incid. %	Incid. %	Incid. %	Incid. %
1	Tecnología	81.33%	64.00%	88.00%	92.00%
2	Experiencia	90.67%	88.00%	92.00%	92.00%
3	Calidad del Bien / Servicio brindado	90.67%	88.00%	96.00%	88.00%
4	Unidad Familiar	82.67%	68.00%	92.00%	88.00%
5	Valores	84.00%	88.00%	76.00%	88.00%
6	Administración	80.00%	84.00%	72.00%	84.00%
7	Dedicación	98.67%	96.00%	100.00%	100.00%
8	Visión Estratégica	86.67%	76.00%	88.00%	96.00%
9	Confianza Familiar	86.67%	92.00%	88.00%	80.00%
10	Recursos Económicos	76.00%	76.00%	84.00%	68.00%
		85.73%	82.00%	87.60%	87.60%







CAPÍTULO III

Factores con incidencia negativa.

III.I Análisis del capítulo.





En este capítulo se analizaron los factores que de acuerdo con los testimonios de los fundadores / dirigentes encuestados, han incidido negativamente en sus empresas y como de alguna manera se han convertido en disparadores de los procesos de profesionalización llevados a cabo por cada EF.

En el segmento general que comprende a las quince EF seleccionadas (Anexo VII), el factor con mayor incidencia negativa evidenciado a lo largo de la curva de crecimiento de dichas empresas fue el referente a los sistemas de información deficientes, con una incidencia porcentual del 56%.

En la mayoría de los casos, estas deficiencias fueron atribuidas tanto a los sistemas de información de los procesos productivos, como así también a los referentes a la administración, entendiéndose como tales a los sistemas de facturación, sistemas de compras y manejos de almacenes, de administración de recursos humanos, etc.

Es menester destacar que en todos los casos en los que el fundador / dirigente ha confirmado la existencia de este tipo de deficiencias, estas han sido disparadores para la toma de decisión de profesionalizar las áreas involucradas, ya sea mediante la adquisición de un nuevo software con la correspondiente capacitación de quienes lo trabajen o bien a través de la contratación de personal especializado en el tema en cuestión.

La empresa Freecar, según lo explicó su Fundador, con el transcurso de los años fue actualizando la tecnología utilizada para la localización y recuperación de los vehículos robados y estos sistemas de información fueron de vital importancia para seguir a la vanguardia del mercado. Esto generó la necesidad de una constante capacitación de sus empleados y la incorporación de especialistas en nuevas materias relacionadas.

Para la empresa Tornería Guzi, los problemas vivenciados con los sistemas de información se relacionaron con el manejo de las cuentas corrientes de los clientes, el pago de impuestos y servicios. Según lo explicado por su fundador, originalmente estas tareas eran responsabilidad de un miembro de la familia, que por tal condición se las habían asignado sin contemplar si las competencias requeridas para esa posición estaban realmente cubiertas. Con el tiempo se visualizaron deficiencias producto de esa falta de competencia, que pudieron recomponer después de meses de trabajo a partir de la incorporación de una persona especializada en esa área de desempeño. En resumen, los inconvenientes suscitados fueron el disparador para tomar la decisión de profesionalizar el área estratégica en cuestión.



Para el caso particular de la empresa Lidermet, los sistemas de información fueron un aspecto estratégico para su Fundador, ya que, de acuerdo con lo relatado por su hijo y actual dirigente de la EF, para los procesos productivos implementó el método Just inTime, con el objeto de reducir los tiempos y sobre todo los niveles de stock de materia prima. En este caso, la decisión de profesionalizar los procesos no estuvo motivada por la detección de problemas o deficiencias en esa área, sino que respondió a la experiencia y a la visión estratégica de su fundador.

Para la empresa de catering corporativo LM Catering, los sistemas de información implantados en la organización son de vital importancia a la hora de planificar la minuciosa logística que le permite abastecer a diario a cada uno de sus comedores empresariales. Razón por la cual, su fundador ha hecho hincapié en dicha área adquiriendo el software necesario y capacitando a su personal.

Otro factor que de acuerdo con los datos recabados en las encuestas ha incidido en forma negativa en las empresas, es el relacionado con la falta de compromiso en determinadas posiciones claves de la organización.

Si observamos los resultados del Anexo VII, donde la incidencia porcentual de este factor es del 53.33% sobre el total de las empresas, veremos que de los cuatro fundadores / dirigentes que le han otorgado un alto puntaje a este factor, tres de ellos corresponden a empresas constructoras. Se considera oportuno resaltar esto, ya que la falta de compromiso en aquellas personas que quedan a cargo de las obras es un común denominador en este tipo de empresas. Situación que generalmente se intenta revertir con la motivación constante mediante premios económicos o participaciones en las ganancias.

Al abordar este tema, la mayoría de los fundadores / dirigentes encuestados coincidieron en la idea de que cuando la falta de compromiso se evidencia en posiciones donde la empresa queda expuesta en forma directa con sus clientes, este adquiere un nivel de criticidad que lo hace merecedor de un tratamiento especial por parte de los dirigentes. Por ejemplo, si la falta de compromiso se detecta en una posición estratégica pero dentro de los procesos internos de fabricación de una empresa, este puede ser tratado y superado sin que el cliente lo note y por ende sin generar grandes perjuicios hacia la empresa. En cambio, si la falta de compromiso se detecta en un representante de ventas, esto puede generar grandes perjuicios sobre los resultados de la empresa y en un caso extremo, hasta poner en riesgo la continuidad del negocio.



Ahora bien, si analizamos la incidencia del mismo factor en los distintos segmentos aperturados en función del nivel de facturación anual promedio de cada una de las EF, podremos observar que en las empresas del segmento SF1 (Anexo VIII) la incidencia porcentual es del 40%, mientras que para las empresas de los segmentos SF2 y SF3 (Anexos VIX y X respectivamente) las incidencias porcentuales resultaron del orden del 60%. Si bien los segmentos responden al nivel de facturación, podemos asumir que las empresas del segmento SF1 con un promedio anual de facturación por debajo de los diez millones de pesos poseen una estructura considerablemente menor que las empresas de los segmentos siguientes con niveles de facturación mucho más elevados. Motivo por el cual, podemos mencionar en líneas generales que cuanto más grande sea la estructura de la empresa, es decir mayor el número de empleados, mayores serán los casos evidenciados de falta de compromiso en posiciones estratégicas.

La superposición de tareas asignadas a distintos empleados ha sido un aspecto incluido en las encuestas llevadas a cabo por tratarse de una situación habitual en el inicio de toda EF. De hecho, los fundadores / dirigentes lo han calificado con una incidencia porcentual del 53.33% (Anexo VII), aunque al mismo tiempo la gran mayoría aclaró que estas situaciones se evidenciaron en los comienzos cuando todavía no existía un organigrama detallando las posiciones y las áreas de responsabilidad de cada empleado dentro de la organización.

En la entrevista realizada al dirigente de la empresa Cromi, dedicada a la fabricación y comercialización de bolsas de papel desde al año 1975, y que hoy como líder del mercado en su segmento posee doscientos veinticuatro empleados, al consultarle si habían experimentado situaciones de superposición de tareas, explicó que si bien no descarta la existencia de algún caso durante los primeros años, ya desde el inicio cuentan con una administración de recursos humanos que trabaja en el desarrollo del organigrama de la EF, a partir del cual con el tiempo se comenzó a trabajar con las descripciones de cada puesto y las áreas de responsabilidades asignadas a cada uno.

Durante las encuestas realizadas, los fundadores / dirigentes al momento de calificar la incidencia negativa que consideran que tuvo la falta de un organigrama de la empresa, dejaron en evidencia que el tamaño de la estructura es directamente proporcional a la necesidad de contar con esta herramienta. De hecho, de las cinco EF del segmento SF1 (SH Textil, Tornería Guzi, Matafuegos EG, Paso Hnos. y Metalúrgica Cosar), en la actualidad ninguna de ellas cuenta con un organigrama formal en el cual se detallen las descripciones de cada puesto y las áreas de responsabilidad de cada colaborador, situación que va en línea con la incidencia



porcentual aplicada a este factor por sus fundadores / dirigentes del 44% (Anexo VIII), frente al 49.33 % promedio aplicado por los referentes del total de las empresas seleccionadas (Anexo VII).

Por otra parte, si nos enfocamos en las cinco empresas seleccionadas que conforman el segmento SF2 (Green Food, Cromi, Sodería CH, Construcciones Pino y Metalúrgica Oeste), con una incidencia porcentual del 48% (Anexo IX), solo dos de ellas no poseen un organigrama formal de su organización, que al mismo tiempo son las de estructura más pequeña más allá de tener un nivel de facturación que las colocó en dicho segmento.

Continuando con esta tendencia, de las cinco EF situadas en el segmento SF3 (Electromecánica BA, Freecar, LM Catering, SLI Construcciones y Lidermet), con una incidencia porcentual del 56% aplicada por sus fundadores / dirigentes (Anexo X), todas poseen un organigrama organizacional con descripciones de puestos y responsabilidades.

El fundador de la empresa SLI Construcciones, al abordar este tema, se sintió obligado a explayarse sobre la importancia que ha tenido esta herramienta como base del sistema de evaluaciones de desempeño que aplica en su empresa desde hace varios años. Ya que a partir de las descripciones de cada puesto asociada al organigrama se detallan los objetivos a cumplir en el año, los cuales al finalizar ese periodo se analizan y se evalúan llegando a un porcentaje de cumplimiento de los mismos. Estas evaluaciones individuales las lleva a cabo el jefe directo de cada posición en presencia del evaluado, con el fin de analizar en forma conjunta los criterios adoptados para esa evaluación y el grado de cumplimiento de los mismos.

Cuenta el fundador que este ejercicio involucra a las dos primeras líneas de su estructura y el porcentaje de cumplimiento general de la ED se encuentra siempre atado a un premio económico, el cual se determina multiplicando el porcentaje de cumplimiento alcanzado por el rango de bono establecido para cada posición, que puede variar de uno a cuatro sueldos. Dando como ejemplo el hipotético caso de que, si la ED del gerente de producción arrojara un resultado del 85% de cumplimiento, posición en la organización que cuenta con un rango máximo establecido, el premio a cobrar por ese gerente equivaldría al 85% del monto total de esos cuatro sueldos. Afirma que los resultados obtenidos a través de los años de aplicación de esta herramienta son extremadamente beneficiosos para la EF, ya que, entre otras cosas, logra que cada empleado afectado por esta ED adquiera un compromiso por el logro de los objetivos que lo enfoca estrictamente en todo aquello que la organización espera de él en función de lo planificado por la dirección.



La centralización de las actividades de las EF, de acuerdo con lo mencionado por la mayoría de los fundadores / dirigentes, no representa un factor con mucha incidencia negativa durante el desarrollo de las empresas seleccionadas. De hecho, para cada uno de los segmentos en base a los niveles de facturación, el porcentaje promedio es del 40%, igual en los tres casos (Anexo XI).

A la hora de preguntar a cada uno de los encuestados si la visión estratégica del fundador / dirigente en algún momento de la curva de crecimiento de la EF había arrojado resultados negativos, todos ellos han afirmado que más de una vez las estrategias planificadas no arrojaron los resultados esperados, siendo el común denominador de los principales motivos dados, los referentes a los cíclicos cambios en las políticas económicas de nuestro país, como así también la incidencia de las políticas comerciales establecidas que pudieron condicionar en muchos casos las posibilidades de exportación o importación de productos o servicios.

Un ejemplo claro de lo mencionado es lo experimentado por la empresa Freecar, ya que el dispositivo instalado en el vehículo del cliente, originalmente se ensamblaba en los laboratorios de la empresa, previa importación de los componentes electrónicos. Con el tiempo y en virtud de los cambios de las variables económicas, estas estrategias de producción fueron cambiando hasta el punto de importar dichos equipos terminados; estrategia que tiempo más tarde debieron volver a cambiar por la incorporación de restricciones a las importaciones.

Todos estos cambios en las estrategias empresariales han requerido de la experiencia del fundador / dirigente en lo específico al objeto de la empresa, como así también de su visión estratégica, que según nos cuenta durante la entrevista, también ha tenido algunos desajustes producto de las mencionadas variables no controlables.





CAPÍTULO III

Factores con incidencia negativa.

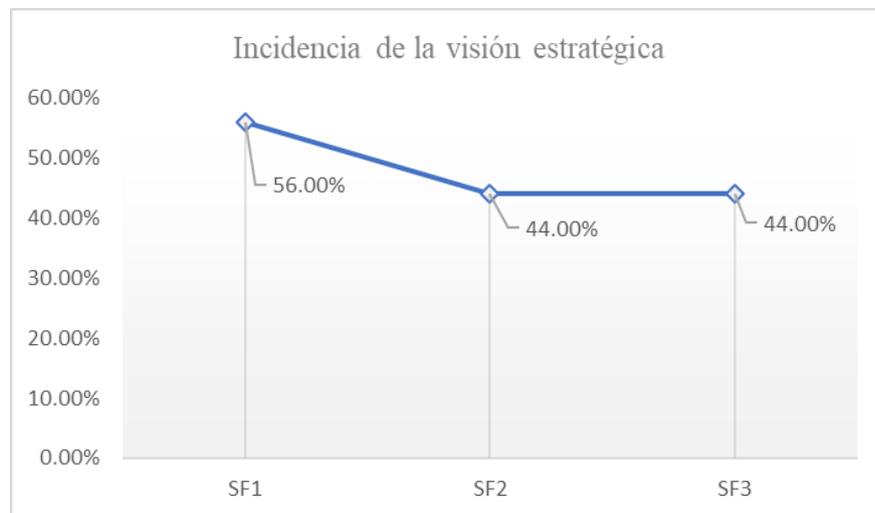
III.II Conclusiones del capítulo.





En función de lo analizado a partir de los datos recabados en las encuestas, podemos decir que en ocasiones la visión estratégica de los fundadores / dirigentes no han arrojado los resultados esperados, si bien las causas por las cuales esto pudo producirse son variadas, no abordaremos en este punto el origen de dichas causas, sino que analizaremos la incidencia de este factor en los procesos de profesionalización de las empresas seleccionadas.

Si continuamos con la premisa de que las características de los distintos segmentos guardan cierta analogía con las etapas de desarrollo de una empresa y teniendo en cuenta lo concluido anteriormente respecto a que la visión estratégica del fundador de la EF tiene una gran incidencia en todas esas etapas, aumentando a medida que esa organización se desarrolla, podemos concluir que, a medida que la empresa crece, la incidencia de resultados negativos como producto de la visión estratégica poco efectiva por parte del fundador va disminuyendo. Este efecto se produce debido a que en las etapas de desarrollo más avanzadas el fundador / dirigente cuenta con una estructura con mayor grado de profesionalización que le permite anticipar posibles efectos negativos.



Luego de haber analizado la incidencia negativa en la organización que produce la falta de compromiso, principalmente en las posiciones estratégicas claves de la organización, podemos concluir en función de los datos recabados que, en la etapa inicial del desarrollo de la empresa al igual que en lo evidenciado por las empresas del segmento SF1, este factor tiene una incidencia considerablemente menor que aumenta a medida que la organización se desarrolla.

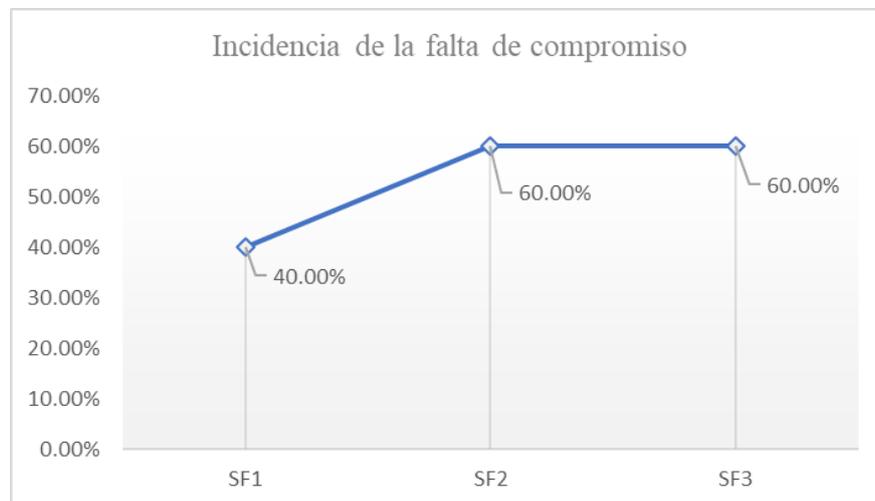


Esto en cierta forma obedece al hecho de que en esta etapa el fundador / dirigente mediante un trato cercano con estas posiciones estratégicas se encuentra pendiente de que este factor no aflore incidiendo negativamente en la organización.

Sin embargo, el incremento de su incidencia en los segmentos compuestos por EF con mayor nivel de facturación, asociable a las etapas de desarrollo más avanzadas de una empresa, responde según lo mencionado por los fundadores, a que el trato ya no es tan personalizado dejando las acciones de motivación a cargo de las políticas establecidas para tal fin.

De acuerdo con lo expuesto por los fundadores / dirigentes encuestados podemos afirmar que este factor tiene un grado de sensibilidad especial frente a otros, lo que nos obliga a llevar a cabo acciones que motiven a dichas posiciones y a su vez les generen lazos de compromiso con la empresa.

Dichas acciones entre otras cosas pueden contemplar la capacitación de estas posiciones estratégicas, que representa uno de los pilares de los procesos de profesionalización.

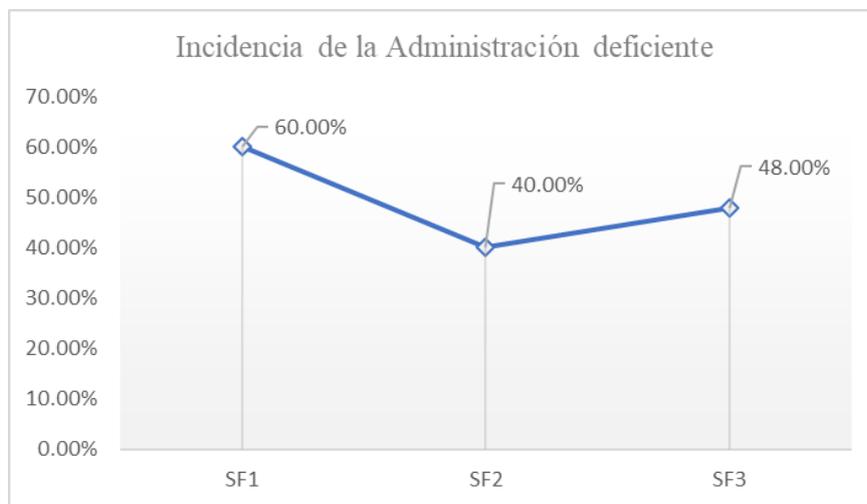


Uno de los principales disparadores de los procesos de profesionalización llevados a cabo por las EF seleccionadas, fue la incidencia de las deficiencias en la administración de las mismas.

Los datos recabados en las encuestas son coherentes con las características de cada etapa del desarrollo de una empresa, ya que nos permiten concluir que en su etapa



inicial con una complejidad de estructura equivalente al de las empresas seleccionadas del segmento SF1, la incidencia de los problemas generados por deficiencias en la administración es considerablemente mayor a la de los siguientes segmentos, donde los efectos de la profesionalización de estas áreas de incumbencia a partir de haber detectado aquellos problemas han mejorado éstos aspectos reduciendo su incidencia.







CAPÍTULO III

Factores con incidencia negativa.

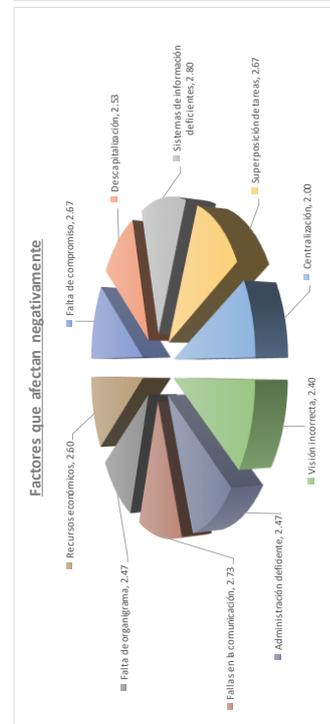
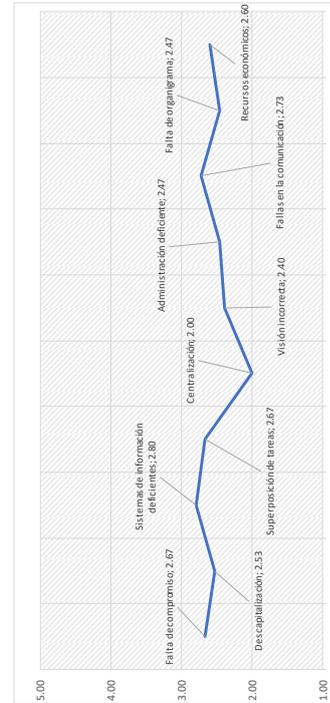
III.III Anexos.





**Anexo VII: Cuadro de datos recabados – Factores con incidencia negativa.
(SG)**

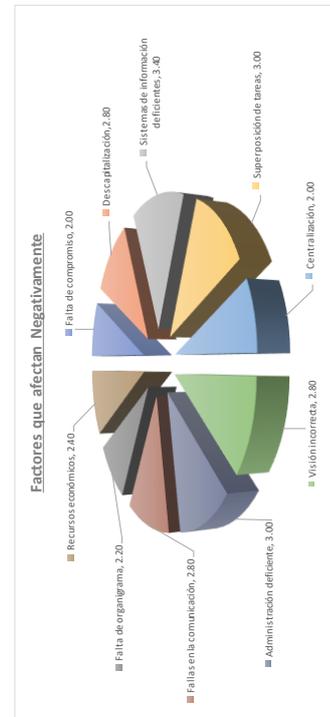
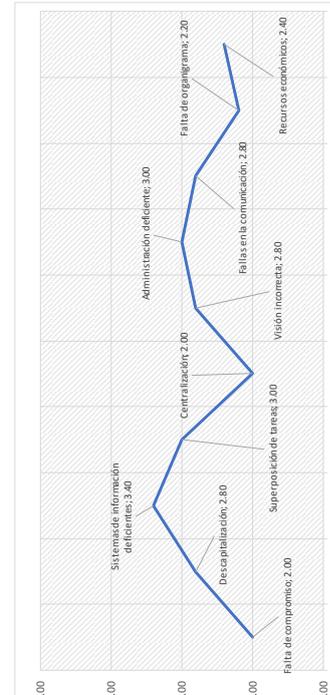
FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE		ELECTROMECÁNICA BA.	SH TEXTIL.	FRECCAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH.	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO.	METALURGICA OESTE.	PROMEDIO GENERAL.	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar	26	14	24	31	21	31	29	23	31	21	30	22	28	23	2.53	50.67%
1	Falta de compromiso	2	2	2	3	3	4	1	3	4	3	4	1	4	2	2.67	53.33%
2	Descapitalización	2	1	1	3	1	4	4	3	4	1	4	4	3	2	2.53	50.67%
3	Sistemas de información deficientes	4	1	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	2	2.80	56.00%
4	Superposición de tareas	2	1	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2.67	53.33%
5	Centralización	3	1	4	2	1	2	1	1	3	2	2	1	4	2	2.00	40.00%
6	Visión incorrecta	3	1	3	3	1	3	3	1	2	1	3	3	3	3	2.40	48.00%
7	Administración deficiente	2	2	2	3	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2.47	49.33%
8	Fallas en la comunicación	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2.73	54.67%
9	Falta de organigrama	3	2	2	4	3	2	4	2	2	2	3	1	3	2	2.47	49.33%
10	Recursos económicos	3	1	1	3	2	4	2	2	3	2	4	3	3	3	2.60	52.00%





Anexo VIII: Cuadro de datos recabados – Factores con incidencia negativa (SF1)

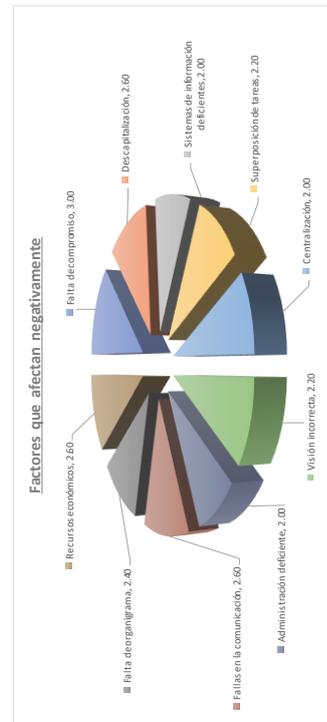
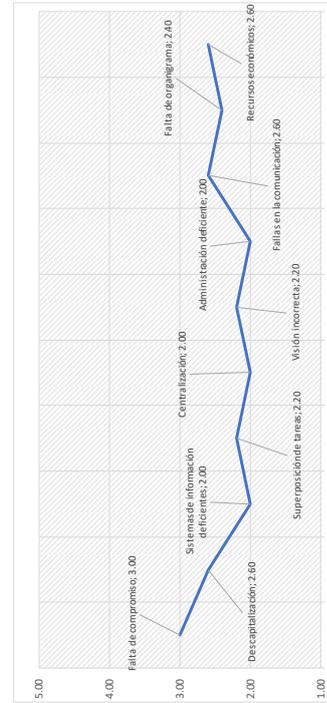
FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE (E.F. DEL SEGMENTO 1 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FRECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH.	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO.	METALURGICA OESTE.	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar	0	0	24	0	0	26	0	29	0	31	0	0	22	0	0	2.64	52.800%
1	Falta de compromiso																2.00	40.00%
2	Descapitalización			1			1		4		4			4			2.80	56.00%
3	Sistemas de información deficientes			3			3		4		4			3			3.40	68.00%
4	Superposición de tareas			3			3		3		4			2			3.00	60.00%
5	Centralización			4			1		1		3			1			2.00	40.00%
6	Visión incorrecta			3			3		3		2			3			2.80	56.00%
7	Administración deficiente			2			4		4		3			2			3.00	60.00%
8	Fallas en la comunicación			3			4		3		2			2			2.80	56.00%
9	Falta de organigrama			2			2		4		2			1			2.20	44.00%
10	Recursos económicos			1			3		2		3			3			2.40	48.00%
0		0	0	24	0	0	26	0	29	0	31	0	0	22	0	0	2.64	52.800%





**Anexo IX: Cuadro de datos recabados – Factores con incidencia negativa.
(SF2)**

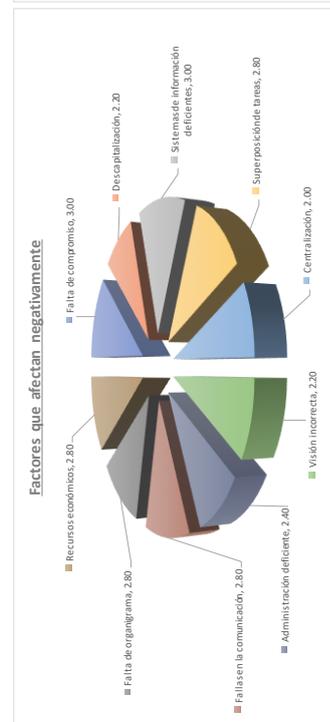
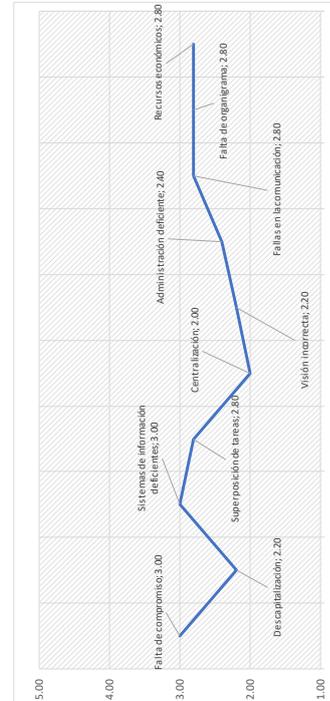
FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE (E.F. DEL SEGMENTO 2 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FRECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET	SODERÍA CH	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALÚRGICA OESTE	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Falta de compromiso	2								3			4		4	2	3.00	60.00%
2	Descapitalización	1								3			4		3	2	2.60	52.00%
3	Sistemas de información deficientes	1								3			2		2	2	2.00	40.00%
4	Superposición de tareas	1								3			3		2	2	2.20	44.00%
5	Centralización	1								1			2		4	2	2.00	40.00%
6	Visión incorrecta	1								1			3		3	3	2.20	44.00%
7	Administración deficiente	2								2			2		2	2	2.00	40.00%
8	Fallas en la comunicación	2								3			3		2	3	2.60	52.00%
9	Falta de organigrama	2								2			3		3	2	2.40	48.00%
10	Recursos económicos	1								2			4		3	3	2.60	52.00%
		0	14	0	0	0	0	0	0	23	0	0	30	0	28	23	2.36	47.20%





**Anexo X: Cuadro de datos recabados – Factores con incidencia negativa.
(SF3)**

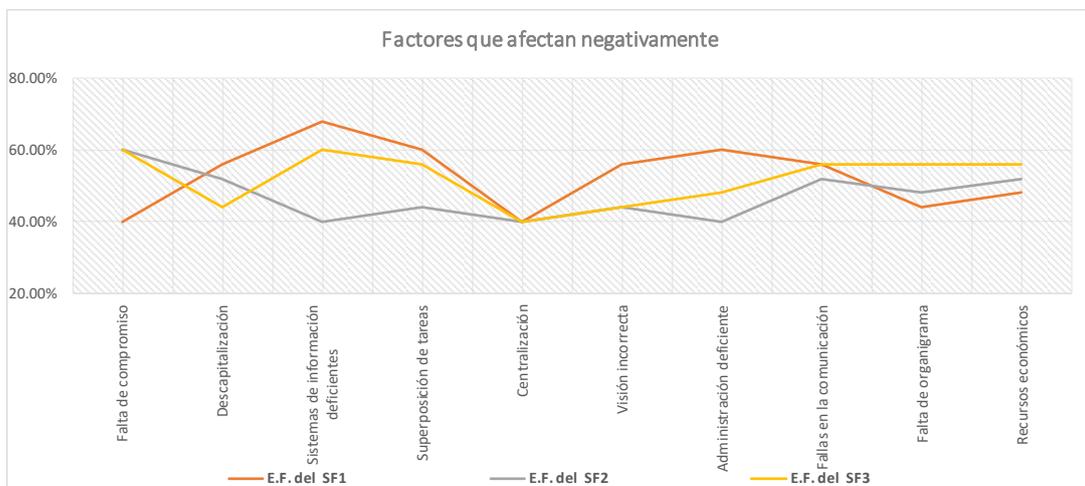
FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE (E.F. DEL SEGMENTO 3 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FRECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH.	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO.	METALÚRGICA OESTE.	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del factor a evaluar	2			3	3	3	4				3					3.00	60.00%
1	Falta de compromiso				3	3	3	4				3					3.00	60.00%
2	Descapitalización				3	1	4	4				1					2.20	44.00%
3	Sistemas de información deficientes				3	2	3	3				3					3.00	60.00%
4	Superposición de tareas				4	3	2	2				3					2.80	56.00%
5	Centralización				2	1	2	2				2					2.00	40.00%
6	Visión incorrecta				3	1	3	3				1					2.20	44.00%
7	Administración deficiente				3	2	3	3				2					2.40	48.00%
8	Fallas en la comunicación				3	3	4	4				2					2.80	56.00%
9	Falta de organigrama				4	3	2	2				2					2.80	56.00%
10	Recursos económicos				3	2	4	4				2					2.80	56.00%
26		0	0	0	31	21	0	31	0	0	0	21	0	0	0	0	2.60	52.00%





Anexo XI: Cuadro de datos recabados – Resumen de Factores con incidencia negativa.

FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE		E.F. del SG	E.F. del SF1	E.F. del SF2	E.F. del SF3
N°	Descripción del Factor a evaluar	Incid. %	Incid. %	Incid. %	Incid. %
1	Falta de compromiso	53.33%	40.00%	60.00%	60.00%
2	Descapitalización	50.67%	56.00%	52.00%	44.00%
3	Sistemas de información deficientes	56.00%	68.00%	40.00%	60.00%
4	Superposición de tareas	53.33%	60.00%	44.00%	56.00%
5	Centralización	40.00%	40.00%	40.00%	40.00%
6	Visión incorrecta	48.00%	56.00%	44.00%	44.00%
7	Administración deficiente	49.33%	60.00%	40.00%	48.00%
8	Fallas en la comunicación	54.67%	56.00%	52.00%	56.00%
9	Falta de organigrama	49.33%	44.00%	48.00%	56.00%
10	Recursos económicos	52.00%	48.00%	52.00%	56.00%
		50.67%	52.80%	47.20%	52.00%







CAPÍTULO IV

Causas de conflictos entre familiares.

IV.I Análisis del capítulo.





En este capítulo analizaremos las diferentes causas de conflictos entre familiares que evidenciaron los fundadores / dirigentes a lo largo del desarrollo de sus empresas y como estos conflictos han incidido en los procesos de profesionalización llevados a cabo en las mismas.

En primer lugar, podemos definir al conflicto como un enfrentamiento de posiciones que surgen entre varias o un grupo de personas, porque el comportamiento de una perjudica al logro de objetivos de la otra.

Cuando el conflicto se da en una empresa, es importante tener en cuenta que los resultados luego de su tratamiento la enriquecerán en la medida que sea capaz de alinear a sus miembros y hacerles compartir valores. Es necesario que la organización sepa tratar el conflicto y que lo administre para el crecimiento, no que por el contrario lo niegue y genere así que este se profundice.

El conflicto es una amenaza que acecha a las organizaciones y precisamente una de las funciones de los dirigentes es transformar este tipo de amenazas en oportunidades a aprovechar por la empresa a través de un proceso de integración de valores.

Es importante destacar que, si entre los mismos miembros de la empresa puede existir un conflicto, esto puede afectar a otros dentro de la misma organización, ya que son elementos dentro del mismo sistema que están en disputa, como puede ser el caso de personal de distintas áreas de la empresa. A este se lo suele llamar conflicto emergente.

Cuando los conflictos no son tratados adecuadamente, o simplemente no son tratados pueden devenir en pérdida de comunicación, eficiencia, posibles pérdidas de ventas, cuotas de mercado y negocios importantes, y hasta en un caso extremo, accidentes laborales, despidos, renuncias y una innumerable cantidad de posibles efectos que podrían evitarse si se le da a la solución el lugar que merece.

Por esta razón, hay que darle importancia a las pequeñas alarmas que van sonando antes de que aparezca el conflicto como sentir, percibir, atender, actuar y modificar las actitudes ante las señales de cambio.

En las encuestas llevadas a cabo, se expusieron una serie de factores causales de posibles conflictos entre familiares dentro de la organización, entre los cuales uno de los que más incidencia ha tenido según los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, es el referente a los intereses en desacuerdo entre familiares que trabajan en la organización.



Para la mayoría de los fundadores / dirigentes encuestados, este factor es uno de los más habituales en las empresas familiares, aunque en promedio le han aplicado una incidencia porcentual del 42.67% (Anexo XII), agregando que, en mayor o menor medida, siempre existen diferencias al momento de definir qué es lo que cada uno de los familiares espera de la empresa.

No obstante, si analizamos los distintos segmentos en función de los niveles de facturación anual, en el segmento SF1 podemos observar que la incidencia porcentual fijada por los fundadores baja levemente al 40% (Anexo XIII), mientras que en los otros dos segmentos; SF2 y SF3; asciende a 44% (Anexo XIV y XV), lo cual nos indicaría una leve tendencia a que dicho factor tiene menos incidencia en empresas de menor estructura o bien durante la etapa inicial de desarrollo de una EF.

La herramienta indicada para armonizar este tipo de situaciones es el protocolo familiar, ya que como mencionamos anteriormente, es un acuerdo discutido, analizado, compartido y finalmente firmado entre todos los miembros de una familia que comparte intereses comunes dentro de la EF y que busca darle continuidad a la misma a través de las siguientes generaciones.

Para la empresa Tornería Guzi los intereses en desacuerdo fue el principal disparador de los conflictos entre familiares dentro de la empresa, los cuales generaron importantes daños en la familia hasta tanto se acordaron nuevas responsabilidades de acuerdo con lo que cada uno esperaba de la empresa, explicó su fundador.

Otro de los factores con mayor incidencia en las encuestas, ha sido en referente a los celos existentes entre familiares, ya que con un 41.33 % de incidencia porcentual sobre el total de las empresas seleccionadas (Anexo XII), este factor parece ser un común denominador entre estas quince empresas.

No obstante, si analizamos por separado los distintos segmentos de empresas en función de su facturación promedio anual, podemos observar que la incidencia porcentual de este factor para las EF con una facturación anual promedio de hasta diez (10) millones de pesos es del 40% (Anexo XIII). Mientras que para las empresas del segmento cuyo promedio anual de facturación asciende hasta los treinta millones de pesos, la incidencia de este factor se eleva al 48% (Anexo XIV).

Esto podría darnos un indicio de que cuanto más grandes son las estructuras organizacionales, mayores son las probabilidades de que existan celos entre familiares como causa de posibles conflictos.



Según relata el fundador de la EF Constructora Pino, uno de los que más ha puntuado la incidencia de este factor a la hora de visualizar conflictos en su empresa, los celos se suscitaron en la segunda línea del organigrama entre los empleados con reporte directo a Él. Las razones que generaban estos celos podían ser, desde la adjudicación de nuevas obras, la asignación de empleados calificados, hasta la distribución de nuevos equipos adquiridos, entre otras.

Explica que el problema que esta situación generaba en su empresa era la desmotivación involuntaria que se instalaba en aquellas personas con cargos estratégicos, por lo cual, debía tratar con mucha delicadeza cada una de estas acciones con el fin de no herir susceptibilidades.

Una situación muy parecida sucedió en la empresa Sodería CH, donde las posiciones estratégicas pasibles de ser afectadas por este factor fueron las de los responsables de los repartos, por razones muy similares mencionadas en el caso anterior, asignación de nuevos camiones, nuevos recorridos, etc.

Por lo expuesto, y si tenemos en cuenta lo detallado en el capítulo número uno respecto a la incidencia del factor confianza en esas posiciones, podemos llegar a concluir que generar desmotivación en estos colaboradores puede ocasionar efectos indeseados en los resultados de la empresa.

Para el fundador de la empresa Freecar, quien desde sus comienzos fue acompañado por sus tres hijos, no fue una tarea fácil distribuir las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos sin generar ningún tipo de recelo por lo que cada uno recibía. De esta forma el mayor de los hijos estaba a cargo del área comercial, quien poseía marcadas cualidades para desempeñarse en esa área; el que le seguía en edad gerenciaba el sector administrativo financiero de la empresa; mientras que el menor tenía a su cargo el área operativa de la organización.

Durante la entrevista explicaba que, si bien el recelo puede verse como un aspecto menor, el impacto que puede generar en una persona desde lo motivacional es muy importante, generando distracciones en plena etapa de desarrollo de la empresa. Por lo cual, aclaró que debió ser muy cuidadoso para no causar ese efecto en sus hijos en plena etapa de crecimiento en las responsabilidades asignadas.

Mientras transcurrían las encuestas, al momento de abordar el tema referido a las estrategias de sucesión en las distintas empresas, siendo este por lo general uno de los principales escollos a resolver por las EF, extrañamente la información recabada al respecto no lo evidenció con importancia como posible causal de conflicto entre familiares en las EF, promediando sobre el total de las empresas seleccionadas una incidencia porcentual del 28% (Anexo XII).



No obstante, si analizamos los tres segmentos en función de los niveles de facturación promedio anual, en el segmento SF1 podemos observar que la incidencia porcentual fijada por los fundadores baja levemente al 20% (Anexo XIII), mientras que en el segmento SF2 dicha incidencia asciende al 28% (Anexo XIV), aumentando finalmente hasta el 36% en el segmento SF3 (Anexo XV), lo que marca claramente que su incidencia aumenta a medida que la empresa posee más facturación, lo que en la mayoría de los casos conlleva a una mayor estructura.

Lo cual, analizando las empresas seleccionadas tiene cierta lógica ya que, si tomamos el segmento SF1, compuesto por las empresas SH Textil, Tornería Guzi, Matafuegos EG, Paso Hnos. y Metalúrgica Cosar, en todos los casos según lo expresado por sus fundadores / dirigentes, la continuidad de la empresa se visualiza claramente sin presentar indicios de convertirse a futuro en causal de conflicto.

En contrapartida, si tomamos los datos recabados de las empresas Electromecánica BA, Freecar, LM Catering, SLI Construcciones y Lidermet, las cuales conforman el segmento SF3, podemos observar que la incidencia porcentual promedio de este factor asciende, guardando cierta lógica con lo expresado por sus fundadores durante la encuesta, referente a su incidencia como causal de conflicto entre familiares de la organización.

Otro factor incluido en las encuestas como posible causal de conflicto entre familiares miembros de la EF, es el referido a la incorporación de familiares políticos en la empresa.

Si analizamos la incidencia de este factor en los distintos segmentos considerados en función del nivel promedio de facturación anual, podremos concluir de acuerdo con lo expuesto por los fundadores / dirigentes encuestados, que las empresas que forman el segmento SF1 con un promedio del 48% (Anexo XIII) son las que mayor incidencia de este factor reconocen como causal de conflictos. Ya que las empresas del segmento SF2 y SF3 manifiestan el mismo grado de incidencia con el 36% en promedio (Anexos XIV y XV respectivamente).

Algo que es menester destacar es que, durante el tratamiento de este factor los fundadores / dirigentes de las cinco empresas del segmento SF3, más tres del segmento SF2, han manifestado que en la actualidad su EF no incorpora a familiares políticos como política de empresa. Claro está que esta decisión en todos los casos está basada en malas experiencias del pasado.

Otro factor con mayor incidencia en las empresas con mayor nivel de facturación promedio anual, es el referente a la posición en la organización como posible causal de conflicto.



Esto lo comprueban los datos relevados de las encuestas, en virtud de que los fundadores / dirigentes de las empresas del segmento SF1 manifestaron que la incidencia de este factor como posible factor de conflicto es del 32% en promedio (Anexo XIII). Mientras que la incidencia declarada por los fundadores / dirigentes de las empresas del segmento SF2 asciende al 36% en promedio (Anexo XIV). Ascendiendo finalmente al 44% de incidencia para las empresas del segmento SF3 (Anexo XV) las cuales en líneas generales poseen una estructura más compleja.

Según lo argumentado por el fundador la empresa Electromecánica BA, a medida que la empresa crece, va requiriendo mayores capacidades en sus posiciones estratégicas, pero no siempre los familiares involucrados cercanos a esas posiciones poseen dichas aptitudes para cubrir las en forma eficiente. Esto claramente puede generar conflictos entre el familiar en cuestión y quien debe tomar la decisión.

Como un claro ejemplo del tratamiento de este factor, podemos volver a mencionar lo relatado por el fundador de la empresa Freecar, quien se encontró con el desafío de tener que asignar a cada uno de sus hijos similares responsabilidades desde posiciones estratégicas de su empresa, como lo son la gerencia comercial, administrativa y operativa de esa EF. Aclarando que el simple hecho de haber asignado posiciones de distinto nivel jerárquico, hubiera ocasionado conflictos entre ellos.





CAPÍTULO IV

Causas de conflictos entre familiares.

IV.II Conclusiones del capítulo.

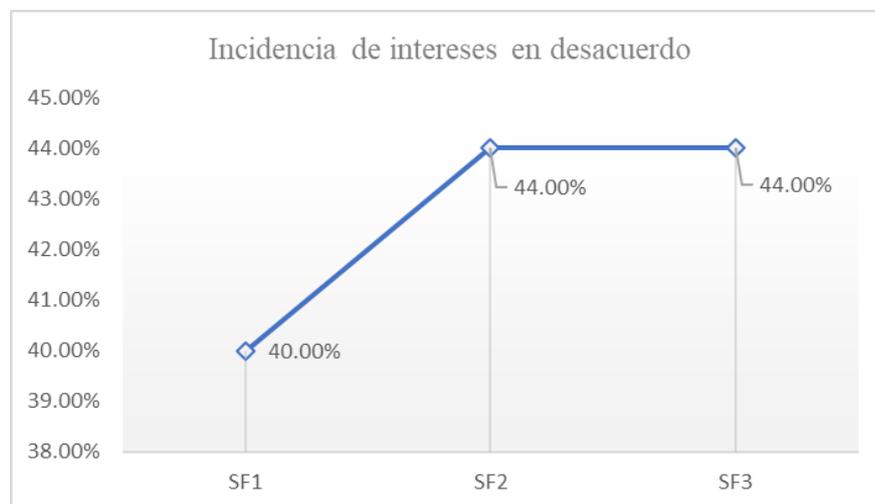




A partir de la premisa de que el conflicto es una amenaza que acecha a las organizaciones y que una de las funciones de los Dirigentes es transformar este tipo de amenazas en oportunidades a aprovechar por la empresa, podemos concluir en función de los datos recabados en las encuestas que una de las principales causas de conflicto entre familiares dentro de una organización son los intereses en desacuerdo.

Más allá del grado de incidencia declarado por los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, en todos los casos han admitido que, de una forma u otra, este factor como causa de conflicto estuvo presente en algún momento dentro de la empresa.

Por lo expuesto, es menester dar un tratamiento adecuado a este tema y la herramienta recomendada por la mayoría de los fundadores para armonizar este tipo de situaciones es el protocolo familiar, ya que como mencionamos anteriormente, es un acuerdo discutido, analizado, compartido y finalmente firmado entre todos los miembros de una familia que comparte intereses comunes dentro de la EF. En este documento se acuerdan también las posiciones a ocupar por cada uno de los familiares dentro de la organización, que como hemos mencionado anteriormente es otra de las posibles causas de conflicto.

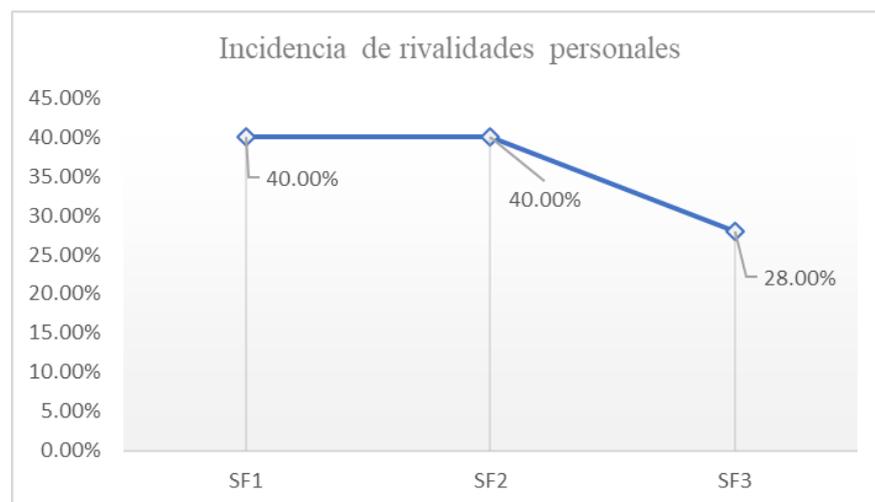


Otras de las principales causas de conflicto entre familiares dentro de una organización son las rivalidades personales, las cuales también requieren de las habilidades del fundador / dirigente para detectarlas y tratarlas en virtud de que no



siempre se dan a conocer a la hora de generarse el conflicto. Si bien según los fundadores / dirigentes este factor no tiene tanta incidencia en sus EF, exponen la importancia de no dar lugar a que se generen, ya que este tipo de situaciones no solo generará consecuencias en la empresa, sino que también lo hará en el ámbito familiar.

Como evidencian los datos recabados mediante las encuestas realizadas, la incidencia disminuye transitando los distintos segmentos, lo que nos permite concluir que en su etapa inicial con similar complejidad de estructura al de las empresas seleccionadas del segmento SF1, la incidencia de los problemas generados por las rivalidades personales entre familiares es considerablemente mayor a la de las empresa del segmento SF3, en las cuales el desarrollo de la empresa con el paso del tiempo han ha favorecido a que estas situaciones se armonicen reduciendo su incidencia.



Las estrategias de sucesión establecidas en las organizaciones muchas veces pueden ser causas de conflictos entre familiares. Según lo relatado por los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, esta representa una de las decisiones más complejas que debieron tomar o que en algunos casos deben contemplar a futuro.

Dicha complejidad está dada por las relaciones interfamiliares que, si bien suelen ser simples en la primera generación, se hacen más complejas con la llegada de la segunda generación. Como así también por el hecho de tener que elegir a quien posee las cualidades y competencias adecuadas para dirigir la empresa, más allá que desde lo afectivo no existan preferencias.



En función de los datos recabados en las entrevistas llevadas a cabo a los fundadores / dirigentes de las quince empresas seleccionadas, podemos concluir que la incidencia de este factor como posible causa de conflicto aumenta a medida que la empresa crece y complejiza su estructura.



Por tal motivo podemos llegar a la conclusión de que la estrategia de sucesión en la empresa familiar es, sin lugar a duda, un elemento clave para la continuidad del proyecto empresarial, como así también una posible causa de conflicto.

También en este caso el protocolo familiar representa la herramienta más adecuada para evitar futuros conflictos entre familiares.

Con referencia a la incorporación de familiares políticos, podemos concluir en virtud de que la mayoría de las empresas lo han fijado como política luego de haber sufrido sus consecuencias, que representa una gran amenaza como generador de conflictos.





CAPÍTULO IV

Causas de conflictos entre familiares.

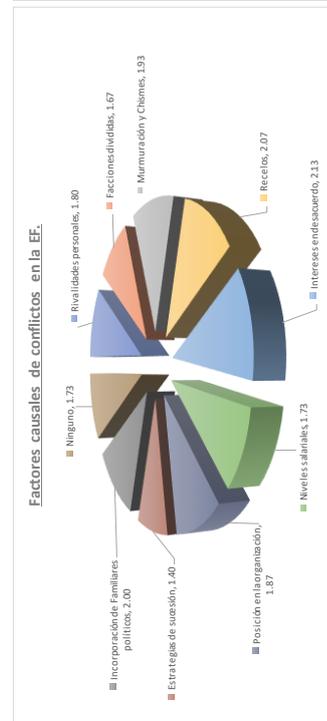
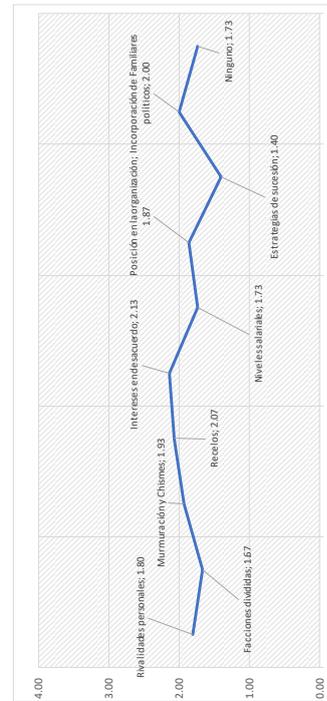
IV.II Anexos.





**Anexo XII: Cuadro de datos recabados – Causas de conflictos entre familiares.
(SG)**

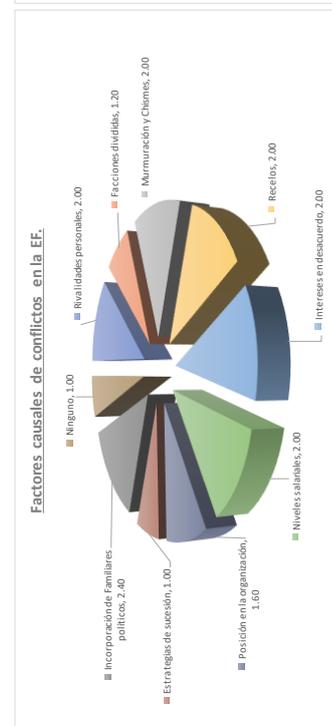
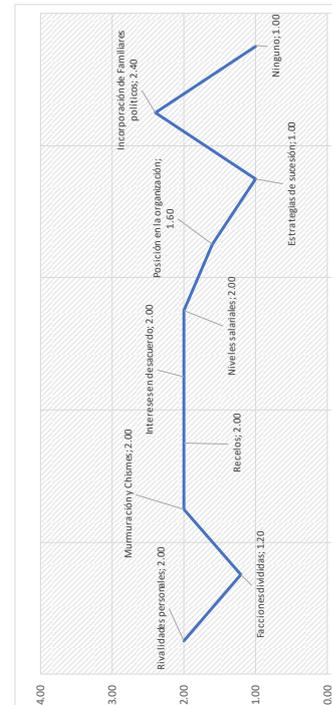
FACTORES CAUSALES DE CONFLICTOS EN LA EF.											INCIDENCIA PORCENTUAL										
N°	Descripción del Factor a evaluar										PROMEDIO GENERAL										
1	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1.80	36.00%	
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1.67	33.33%		
3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1.93	38.67%			
2	1	1	3	1	3	1	3	1	1	2	2	4	2	4	2	2.07	41.33%				
2	2	1	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	2	2	3	2.13	42.67%				
3	1	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	3	1	3	1	1.73	34.67%				
3	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	3	3	1	3	1	1.87	37.33%				
3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	1.40	28.00%				
2	1	1	2	1	4	1	5	2	1	3	2	2	1	3	1	2.00	40.00%				
2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	2	3	1	2	3	1	1.73	34.67%				
22	11	12	20	12	24	14	22	17	14	21	29	14	28	15	1.83	36.67%					





**Anexo XIII: Cuadro de datos recabados – Causas de conflictos entre familiares.
(SF1)**

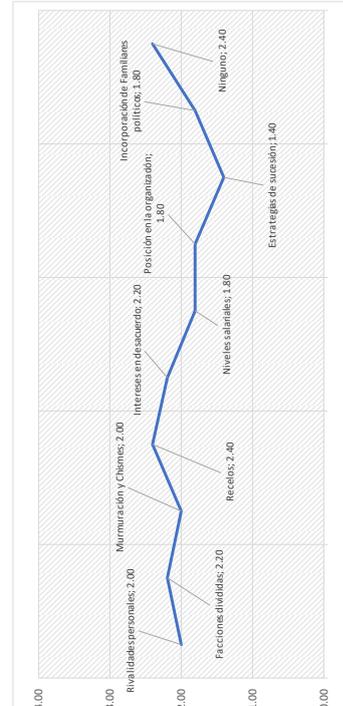
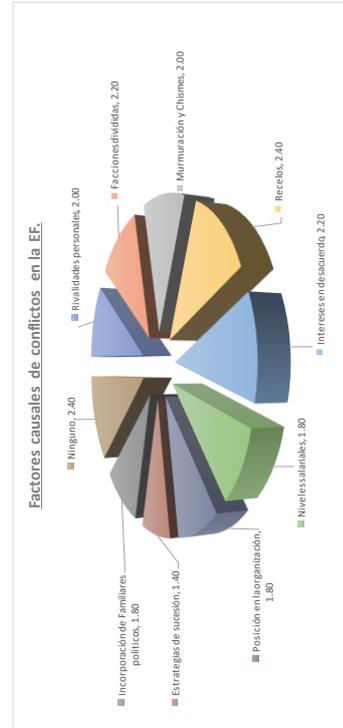
FACTORES CAUSALES DE CONFLICTOS EN LA EF. (E.F. DEL SEGMENTO 1 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FRECCAR.	LM CATERING.	TONNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH.	METALÚRGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO.	METALÚRGICA OESTE.	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Rivalidades personales						5		1		1						2.00	40.00%
2	Facciones divididas			1			2		1		1						1.20	24.00%
3	Murmuración y Chismes			2			3		1		1						2.00	40.00%
4	Recelos			1			3		3		1						2.00	40.00%
5	Intereses en desacuerdo			1			1		3		3						2.00	40.00%
6	Niveles salariales			1			3		3		2						2.00	40.00%
7	Posición en la organización			1			1		3		2						1.60	32.00%
8	Estrategias de sucesión			1			1		1		1						1.00	20.00%
9	Incorporación de Familiares políticos			1			4		5		1						2.40	48.00%
10	Ninguno			1			1		1		1						1.00	20.00%
		0	0	12	0	0	24	0	22	0	14	0	0	14	0	0	1.72	34.40%





Anexo XIV: Cuadro de datos recabados – Causas de conflictos entre familiares.
(SF2)

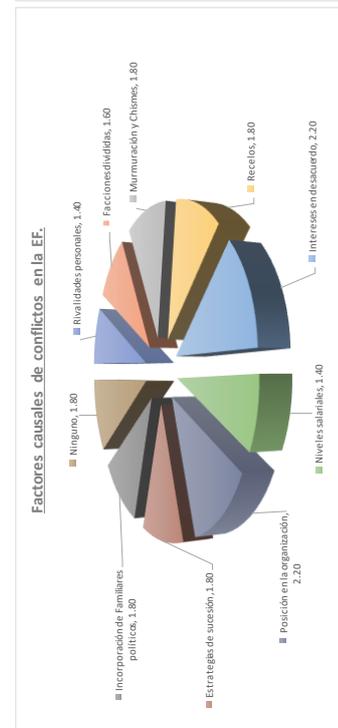
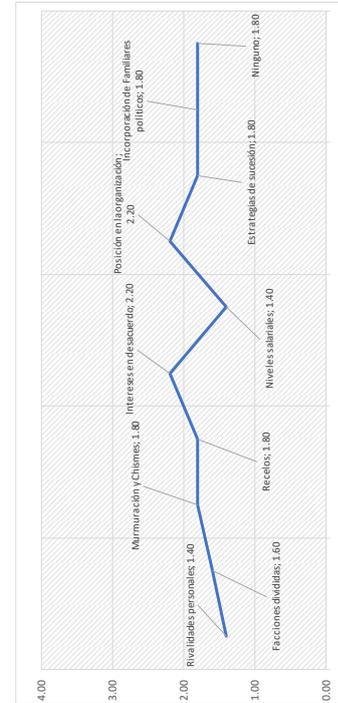
FACTORES CAUSALES DE CONFLICTOS EN LA EF. (E.F. DEL SEGMENTO 2 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL	FREECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZL.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAPUEGOS EG.	CROMIL.	PASO HNOS.	LIDERMIET	SODERÍA CH	METALÚRGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALÚRGICA OESTE	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Rivalidades personales	1								3			3		2	1	2.00	40.00%
2	Facciones divididas	1								2			3		3	2	2.20	44.00%
3	Murmuración y Chismes	1								1			3		4	1	2.00	40.00%
4	Recelos	1								1			4		2	2.40	48.00%	
5	Intereses en desacuerdo	2								1			3		3	2.20	44.00%	
6	Niveles salariales	1								1			3		1	1.80	36.00%	
7	Posición en la organización	1								1			3		1	1.80	36.00%	
8	Estrategias de sucesión	1								2			2		1	1.40	28.00%	
9	Incorporación de Familiares políticos	1								2			2		3	1.80	36.00%	
10	Ninguno	1								3			3		2	2.40	48.00%	
0		11	0	0	0	0	0	0	0	17	0	0	29	0	28	15	2.00	40.00%





**Anexo XV: Cuadro de datos recabados – Causas de conflictos entre familiares.
(SF3)**

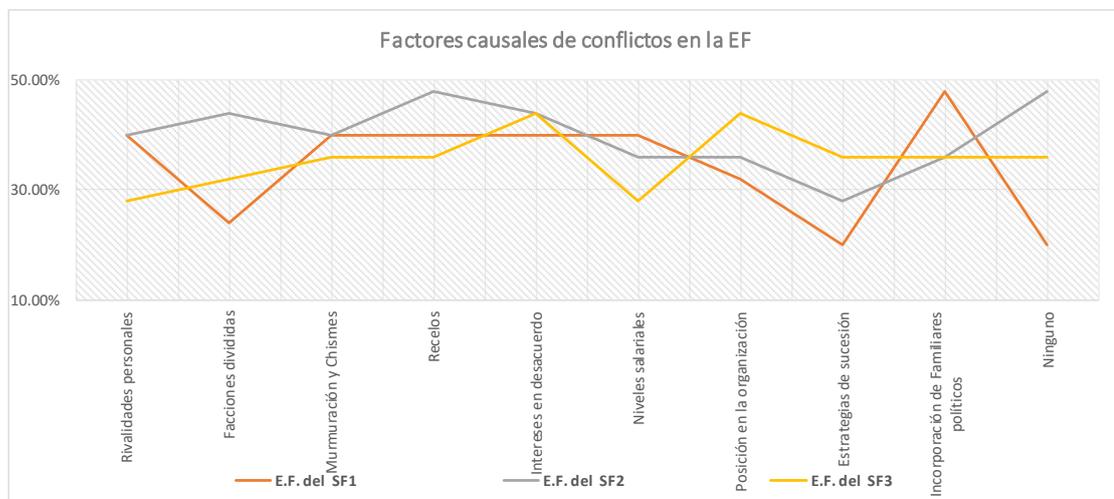
FACTORES CAUSALES DE CONFLICTOS EN LA EF. (E.F. DEL SEGMENTO 3 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL	FREECAR	LM CATERING	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG	CROMIL	PASO HNOS.	LIDERMIET	SODERÍA CH	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALURGICA OESTE	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Rivalidades personales				3	1		1				1					1.40	28.00%
2	Facciones divididas				1	1		4				1					1.60	32.00%
3	Murmuración y Chismes				1	1		2				2					1.80	36.00%
4	Recelos				3	1		1				2					1.80	36.00%
5	Intereses en desacuerdo				3	2		1				3					2.20	44.00%
6	Niveles salariales				1	1		1				1					1.40	28.00%
7	Posición en la organización				2	2		1				3					2.20	44.00%
8	Estrategias de sucesión				1	1		1				3					1.80	36.00%
9	Incorporación de Familiares políticos				2	1		1				3					1.80	36.00%
10	Ninguno				3	1		1				2					1.80	36.00%
22		0	0	0	20	12	0	14	0	0	0	21	0	0	0	0	1.78	35.60%





Anexo XVI: Cuadro de datos recabados – Resumen de causas de conflictos en la EF.

FACTORES CAUSALES DE CONFLICTOS EN LA EF.		E.F. del SG	E.F. del SF1	E.F. del SF2	E.F. del SF3
N°	Descripción del Factor a evaluar	Incid. %	Incid. %	Incid. %	Incid. %
1	Rivalidades personales	36.00%	40.00%	40.00%	28.00%
2	Facciones divididas	33.33%	24.00%	44.00%	32.00%
3	Murmuración y Chismes	38.67%	40.00%	40.00%	36.00%
4	Recelos	41.33%	40.00%	48.00%	36.00%
5	Intereses en desacuerdo	42.67%	40.00%	44.00%	44.00%
6	Niveles salariales	34.67%	40.00%	36.00%	28.00%
7	Posición en la organización	37.33%	32.00%	36.00%	44.00%
8	Estrategias de sucesión	28.00%	20.00%	28.00%	36.00%
9	Incorporación de Familiares políticos	40.00%	48.00%	36.00%	36.00%
10	Ninguno	34.67%	20.00%	48.00%	36.00%
		36.67%	34.40%	40.00%	35.60%







CAPÍTULO V

Características del fundador / dirigente de la EF.

V.I Análisis del capítulo.





Con el objeto de poder llevar a cabo un análisis objetivo de los distintos factores que identifican a cada una de las EF seleccionadas y de la manera en que estos han incidido en sus procesos de profesionalización, hemos indagado a través de las encuestas acerca de las características que identifican a quienes las fundaron para evaluar el grado de incidencia que han tenido en los procesos de profesionalización.

El factor con mayor incidencia porcentual es el referente a la iniciativa y a la responsabilidad personal, ya que con un 100% (Anexo XVII) los fundadores / dirigentes encuestados afirmaron que sin estas características no hubiera sido posible transitar el camino recorrido en cada caso. Es importante resaltar que este resultado se obtiene de igual manera en los tres segmentos estudiados en el presente trabajo.

El mismo argumento han manifestado a la hora de preguntarles de que forma caracteriza al fundador el empuje y la energía puesta durante el desarrollo de la EF. Factor que con un 97.33% de incidencia porcentual promedio (Anexo XVII), ocupa el segundo lugar como característico del fundador de la empresa en todos los segmentos analizados. Añadiendo en la mayoría de los casos que cuando estas características tienen tanta incidencia en la organización, se convierten en uno de los pilares del desarrollo de la misma.

La confianza en sí mismo, con un 93.33% de incidencia promedio (Anexo XVII), ha sido calificada como una de las principales características del fundador, pero en este caso en particular existe una diferencia para cada uno de los segmentos analizados en función de la facturación anual promedio de cada una de las empresas seleccionadas.

Con la misma incidencia promedio del 93.33% (Anexo XVII) los fundadores encuestados han posicionado a la capacidad y disposición para resolver problemas como una de las fortalezas que han colaborado fuertemente con el desarrollo de la empresa.

Un factor abordado que marca una tendencia al analizar los distintos segmentos es el referente a la moderación en el riesgo que identifica a cada fundador.

En el segmento general que contempla a las quince empresas seleccionadas este factor tuvo una incidencia porcentual del 60% promedio (Anexo XVII). Mientras que al analizar por separado los tres segmentos establecidos para el análisis, podemos observar que para las empresas que conforman el segmento SF1 la incidencia de este factor es de 56% promedio (Anexo XVIII); mientras que para las empresas que componen el SF2 la incidencia promedio es del 60% (Anexo XIX), alcanzando el 64% de incidencia según lo calificado por los fundadores de las EF del segmento SF3 (Anexo XX).



Por lo expuesto en líneas generales podemos decir que los fundadores de las EF con menor nivel de facturación, asumiendo que esto representa un menor nivel de estructura, se consideran más moderados a la hora de asumir riesgos.

Según explica el fundador de la empresa Matafuegos EG la incidencia de este factor depende en gran medida del momento en que se encuentre la EF respecto a su curva de crecimiento. Añadiendo que en base a su experiencia hay momentos en los que se puede tomar riesgos y otros en los que representaría poco recomendable hacerlo.

El fundador de la empresa SH Textil nos mencionó al respecto que, en su rubro y considerando el tamaño de su empresa debe ser medianamente moderado a la hora de asumir riesgos siempre y cuando la situación lo permita, ya que, por ejemplo, la decisión de comprar la materia prima para la fabricación de la ropa de trabajo para un gran cliente sin que este confirme la orden de compra es un riesgo que debe tomar si pretende cumplir con los plazos de entrega acordados oportunamente. Añade que en estos casos intenta desde lo informal buscar algún tipo de compromiso por parte de quien realiza la compra.

Es oportuno referir nuevamente el caso de la empresa Sodería CH la cual a diario asume un riesgo al confiar sus repartos a cada uno de los responsables de los mismos. Según lo expuesto por su dirigente, la moderación de este riesgo en particular solo es posible mediante la aplicación de políticas de incentivos, tal como lo hemos detallado anteriormente.

Al momento de solicitar a los fundadores / dirigentes encuestados que evalúen como consideran que fue el manejo de la información en la organización a lo largo de su desarrollo y como ha influido tal manejo en los procesos de profesionalización, en todos los casos mencionaron que inicialmente tuvieron que atravesar una curva de aprendizaje a partir de la cual lograron formalizar los principales métodos y procesos que en cierta forma ordenaron a la EF.

Para el fundador de la empresa LM Catering, la eficiencia en el manejo de la información que fluye dentro de la organización es de vital importancia para llegar al objetivo final que es brindar una buena calidad de servicio. Aclara que, a su entender, los sistemas creados para tal fin se basan en la arquitectura de su manejo personal.

Este factor en el segmento general de empresas encuestadas ha tenido una incidencia porcentual del 82.67% promedio (Anexo XVII). No obstante, si analizamos cada uno de los segmentos establecidos en función del nivel de facturación anual, para el caso de las empresas del segmento SF1 la incidencia porcentual fue del 76%, en cambio en el segmento SF2 la incidencia ascendió al 84%, mientras que finalmente la incidencia porcentual en el segmento SF3 llegó al 88%.



Lo que nos permite concluir que, según lo manifestado por los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, cuanto mayor es la estructura de la EF, más incidencia tienen los manejos de la información dentro de la misma.

La manera en que este factor ha influido en los procesos de profesionalización de la empresa es coincidente en todos los relatos generados por los fundadores / dirigentes en las encuestas, ya a partir de la detección de un manejo de información deficiente, se generó la necesidad de crear una metodología o un proceso para tal fin, avanzando sobre dicha profesionalización.

Otro de los factores que hemos considerados en las encuestas, es el referente al trato con el fracaso que consideran tener o que han tenido durante el desarrollo la EF los fundadores / dirigentes y cómo esta característica ha aportado a los distintos procesos de profesionalización.

Durante el proceso de entrevistas, en todos los casos los fundadores / dirigentes han admitido afrontar en más de una oportunidad situaciones en las que no han logrado el objetivo esperado, generándoles sensación de fracaso. Si bien se las pueda considerar como estados normales en cualquier ser humano a la hora de no cumplir una meta, resulta interesante conocer la manera en que suelen tratarlo los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas y de acuerdo con eso el grado de impacto que puede tener en la organización.

En el segmento general de empresas encuestadas este factor ha tenido una incidencia porcentual del 69.33% promedio (Anexo XVII). Mientras que para el caso de las empresas de los segmentos SF1 y SF2 la incidencia porcentual fue del 68%, en cambio en el segmento SF3 en el cual las empresas poseen una facturación anual por encima de los treinta millones de pesos, la incidencia ascendió al 72% (Anexo XXI).

La gestión de los recursos es otro de los factores incluido en la encuesta con el fin de identificar si es una virtud característica en los fundadores / dirigentes seleccionados.

Cuando hablamos de recursos nos referimos a todos aquellos elementos que la empresa requiere para cumplir con sus objetivos de negocio, los cuales podemos clasificar en las siguientes familias:

- Recursos humanos.
- Recursos materiales.
- Recursos financieros.
- Recursos tecnológicos.



Como resultado de las encuestas realizadas podemos afirmar que la gestión de los recursos humanos es prioritaria para la mayoría de los entrevistados, ya que lo consideran una de las ventajas competitivas de su EF. Un dato importante que destacar es que ninguna de las empresas pertenecientes al segmento SF1 posee un departamento de RRHH, lo que no significa que sus fundadores / dirigentes no lo consideren importante, sino que simplemente responde a una cuestión referida con la cantidad de empleados. Dichas empresas contemplan las siguientes dotaciones:

- SH Textil: 10 empleados.
- Tornería Guzi: 4 empleados.
- Matafuegos EG: 10 empleados.
- Paso Hnos.: 12 empleados.
- Metalúrgica Cosar: 6 empleados.

En cambio, sí nos enfocamos en las cinco empresas del segmento SF2 podemos decir que solo dos de ellas no cuenta con un departamento de RRHH; Constructora Pino y Sodería CH cuyas dotaciones no superan los quince empleados; mientras que el resto de las empresas de este segmento posee en su estructura organizacional ese departamento para el manejo de las siguientes dotaciones:

- Green Food: 120 empleados.
- Cromi: 80 empleados.
- Metalúrgica Oeste: 26 empleados.

Mientras que las empresas del segmento SF3, cuyas facturaciones anuales promedio superan los treinta millones de pesos, todas gestionan los recursos humanos mediante un área dimensionada de acuerdo con las dotaciones de cada caso.

Con referencia a los recursos materiales, de acuerdo con los datos recabados de las encuestas a los fundadores / dirigentes, podemos afirmar que todas las empresas de los segmentos SF2 y SF3 han llevado a cabo la profesionalización de las áreas de abastecimiento y almacenes. Estos procesos de profesionalización contemplaron la implementación de software específicos en la materia, la capacitación de las personas



que ocupaban dichas posiciones, como así también la incorporación de perfiles especializados en esas áreas de incumbencia.

Para el caso particular de la empresa Green Food, la gestión de las materias primas necesarias para la elaboración de las porciones individuales de aderezos fue siempre una de las prioridades para su fundador. Razón por la cual ha sido una de las primeras áreas profesionalizadas juntamente con los procesos productivos.

Un área de incumbencia que en todas las EF seleccionadas han tenido que profesionalizar como condición sine qua non, es la referente a los recursos financieros, ya que en ninguno de los casos de las empresas encuestadas contaban desde el inicio con esos conocimientos al nivel que la organización fue requiriendo.

Es importante destacar que solo las empresas comprendidas en los segmentos SF2 y SF3, contemplaron en su estructura la figura del responsable de finanzas. Mientras que las del segmento SF1 suplieron la necesidad mediante asesorías externas a las cuales recurrían con cierta periodicidad o ante casos de necesidad puntuales como ser el caso del desarrollo del flujo de caja en función del presupuesto económico.

Cuando nos referimos a lo recursos tecnológicos, de acuerdo con los datos suministrados en las encuestas y a lo mencionado en el capítulo I respecto a la alta incidencia que tiene la aplicación de la tecnología a lo largo del desarrollo de la empresa y en los procesos de profesionalización de la misma, los fundadores / dirigentes encuestados en líneas generales han manifestado que la utilización de estos recursos los ha posicionado con resultados que superaron ampliamente los esperados.

Como es el claro ejemplo de las empresas Electromecánica BA, Freecar, SLI Construcciones, Cromi, Lidermet y Metalúrgica Oeste, que apostaron fuertemente a este recurso.





CAPÍTULO V

Características del fundador / dirigente de la EF.

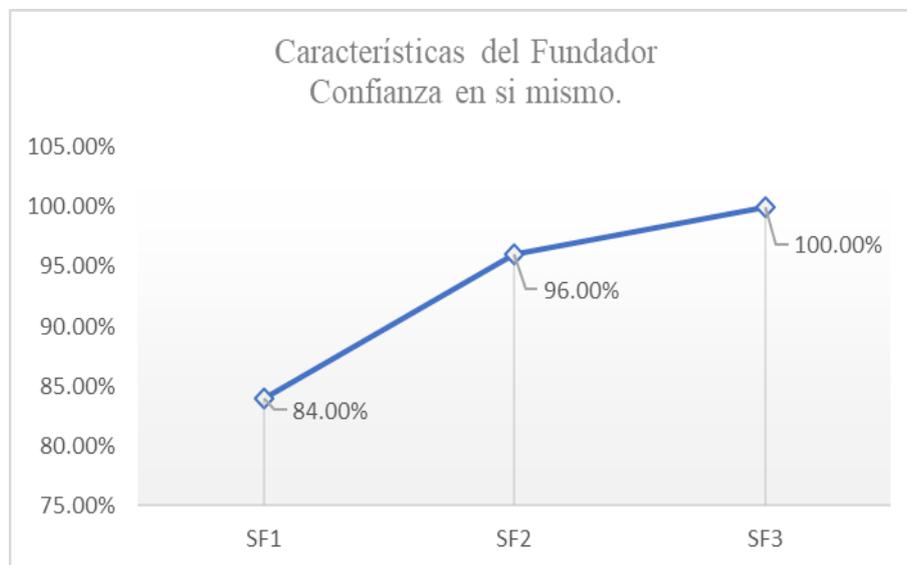
V.II Conclusiones del capítulo.





La confianza en sí mismo es un factor con alta incidencia como característica de los fundadores de las empresas seleccionadas. No obstante, como se deduce de los datos recabados en las encuestas realizadas, a medida que la empresa se desarrolla este factor cobra más incidencia como característica del fundador / dirigente.

En todos los casos los fundadores / dirigentes entrevistados calificaron a este factor como esencial a la hora de llevar adelante el proyecto familiar. Añadiendo en la mayoría de los casos que colabora fuertemente con los valores adoptados tanto por la organización como así también por la familia.

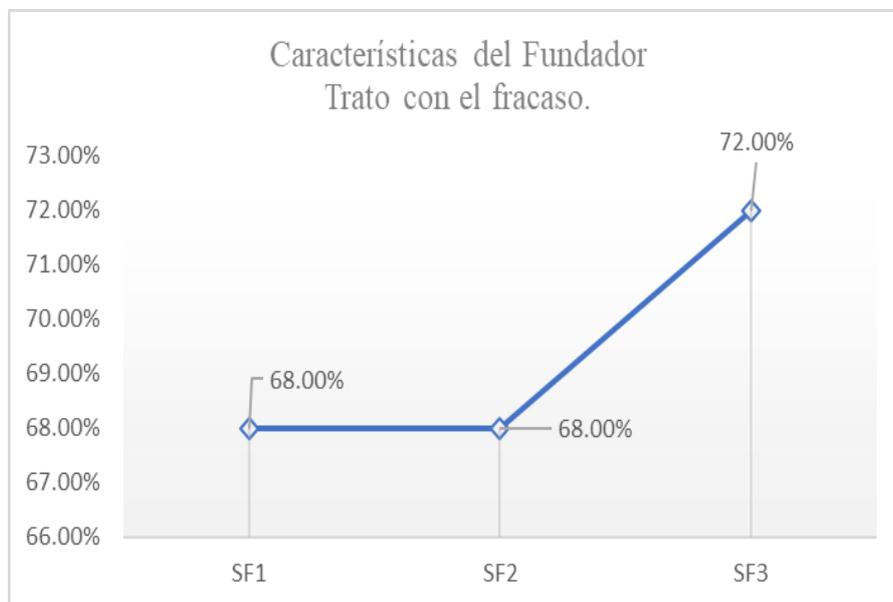


Con respecto al trato con el fracaso, es importante aclarar que este factor se incluyó en los temas a tratar en las entrevistas con el objeto de evaluar la forma en que los fundadores / dirigentes reaccionaban frente a la obtención de resultados poco esperados de una determinada situación o negocio y como estos resultados influían en los procesos de profesionalización de la empresa.

Cabe destacar que al momento de abordar este tema y asociarlo a situaciones vividas, los fundadores mencionaron que, a partir de las primeras experiencias, fueron naturalizando este concepto capitalizando dichas experiencias.



En base a la premisa utilizada, respecto a que las características de los distintos segmentos guardan cierta analogía con las etapas de desarrollo de una empresa y teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente respecto a que la confianza en sí mismo del fundador tiene una gran incidencia en todas esas etapas, podemos concluir que, a medida que la empresa crece, la incidencia de los resultados negativos va a aumentar. Esto obedece principalmente a un tema de escala en cada etapa de la organización y las posibles consecuencias en función de ellas.



Un factor relacionado al trato con el fracaso es el referente al grado de moderación del riesgo que caracteriza a los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas y a como este factor incide en el desarrollo de la organización.

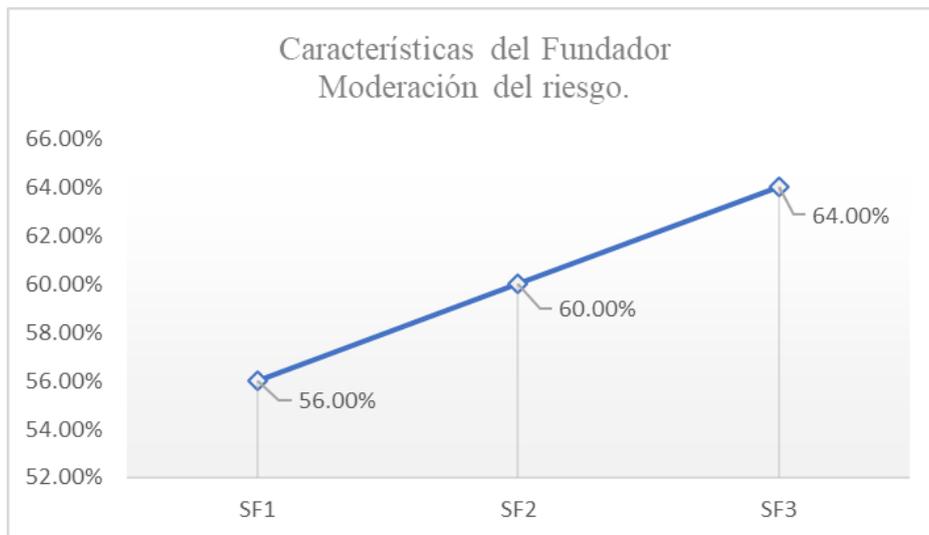
La incidencia de este factor aumenta en la medida que lo hacen los niveles de facturación promedio de las empresas que los componen.

Según los datos recabados a través de las encuestas, la menor incidencia de este factor se evidencia en las empresas del segmento SF1 comparable según la premisa adoptada con la etapa inicial de desarrollo de una empresa.

Según lo argumentado por los fundadores, en la medida en que la organización se desarrolla logrando fortalezas en las distintas áreas estratégicas, aumenta el grado de certidumbre con el que se deben tomar las decisiones.



Este aspecto resulta muy importante, ya que en cierta forma se puede cuantificar el riesgo asumido en cada caso. En cambio, si la empresa no cuenta con estos recursos, la estimación del riesgo a asumir llevará consigo un grado incertidumbre tan elevado que obligará al fundador a moderarse respecto a esa decisión.







CAPÍTULO V

Características del fundador / dirigente de la EF.

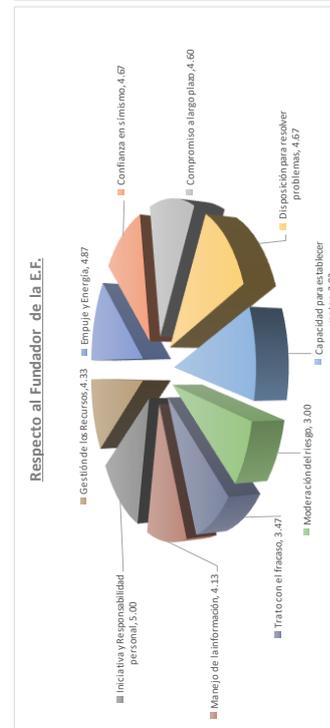
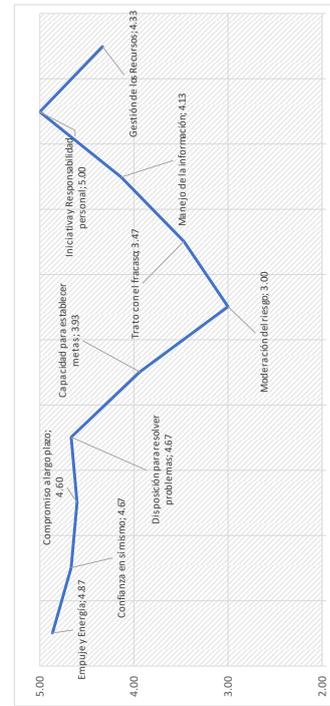
V.III Anexos.





**Anexo XVII: Cuadro de datos recabados – Característica del fundador / dirigente.
(SG)**

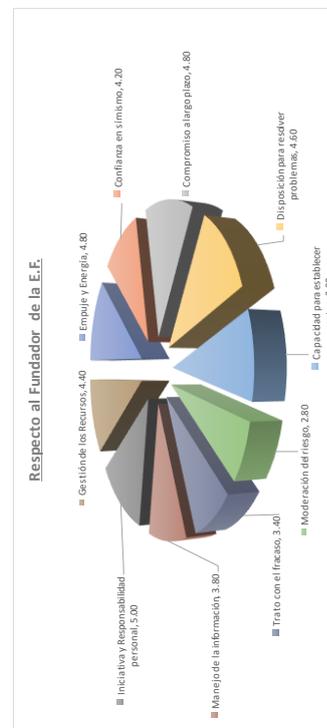
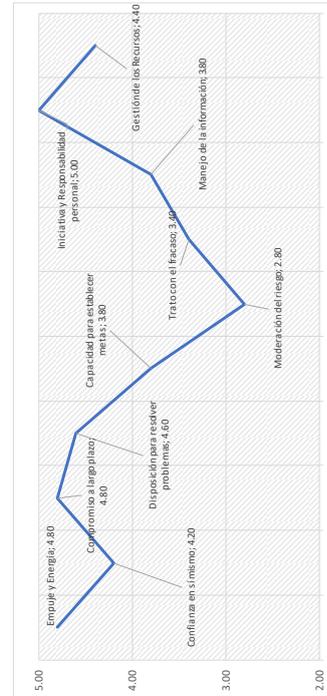
RESPECTO AL FUNDADOR DE LA E.F.		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FREECAR.	LM CATERING.	TONNERÍA GUZI.	SUI CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH.	METALÚRGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO.	METALÚRGICA OESTE.	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1	Empuje y Energía	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.87	97.33%
2	Confianza en sí mismo	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4.67	93.33%
3	Compromiso a largo plazo	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4.60	92.00%
4	Disposición para resolver problemas	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4.67	93.33%
5	Capacidad para establecer metas	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3.93	78.67%
6	Moderación del riesgo	4	2	3	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	3.00	60.00%
7	Trato con el fracaso	4	4	4	3	2	4	5	4	3	3	4	3	2	3	4	3.47	69.33%
8	Manejo de la información	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4.13	82.67%
9	Iniciativa y Responsabilidad personal	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	100.00%
10	Gestión de los Recursos	4	5	5	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4.33	86.67%
		42	46	42	44	41	43	43	43	44	41	48	39	39	43	42	4.27	85.33%





Anexo XVIII: Cuadro de datos recabados – Característica del fundador / dirigente.
(SF1)

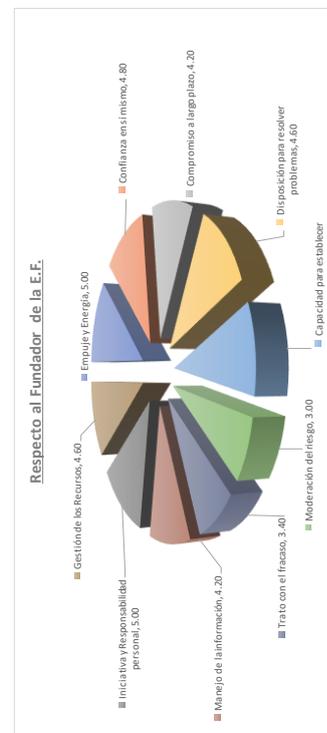
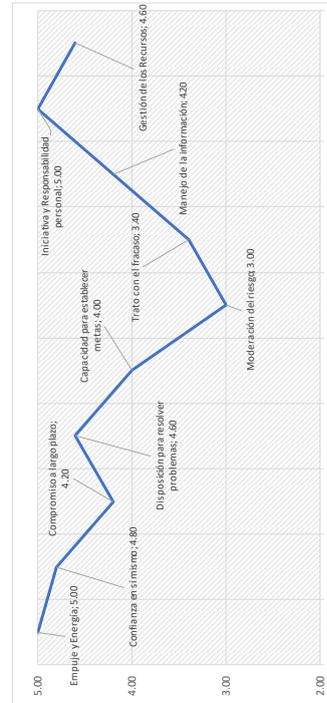
RESPECTO AL FUNDADOR DE LA E.F. (E.F. DEL SEGMENTO 1 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FREECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET	SODERÍA CH	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALURGICA OESTE	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Empuje y Energía		5				5		5		4						4.80	96.00%
2	Confianza en sí mismo		4				5		5		4						4.20	84.00%
3	Compromiso a largo plazo		5				5		4		5						4.80	96.00%
4	Disposición para resolver problemas		5				4		5		5						4.60	92.00%
5	Capacidad para establecer metas		3				5		3		4						3.80	76.00%
6	Moderación del riesgo		3				2		3		3						2.80	56.00%
7	Trato con el fracaso		4				4		4		3						3.40	68.00%
8	Manejo de la información		3				3		5		4						3.80	76.00%
9	Iniciativa y Responsabilidad personal		5				5		5		5						5.00	100.00%
10	Gestión de los Recursos		5				5		4		4						4.40	88.00%
			0	0	42	0	43	0	43	0	41	0	0	0	39	0	4.16	83.20%





Anexo XIX: Cuadro de datos recabados – Característica del fundador / dirigente.
(SF2)

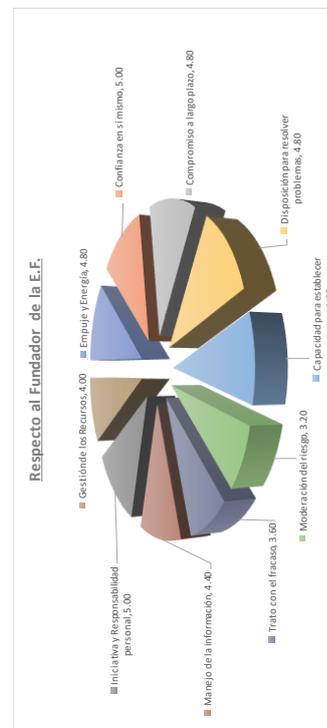
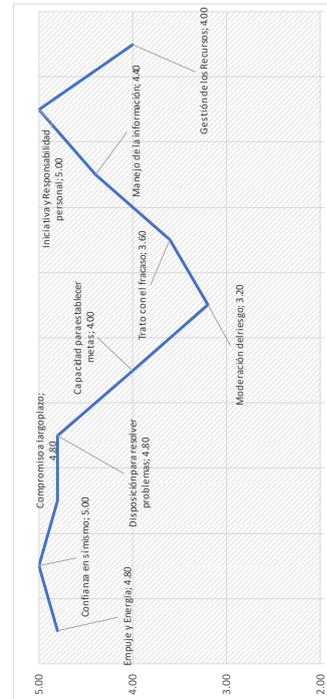
RESPECTO AL FUNDADOR DE LA E.F. (E.F. DEL SEGMENTO 2 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FREECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMIL.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH.	METALÚRGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO.	METALÚRGICA OESTE.	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Empuje y Energía	5								5					5	5	5.00	100.00%
2	Confianza en sí mismo	5								5			4		5	5	4.80	96.00%
3	Compromiso a largo plazo	5								5			3		4	4	4.20	84.00%
4	Disposición para resolver problemas	5								5			4		5	4	4.60	92.00%
5	Capacidad para establecer metas	5								4			3		4	4	4.00	80.00%
6	Moderación del riesgo	2								3			4		4	2	3.00	60.00%
7	Trato con el fracaso	4								3			3		3	4	3.40	68.00%
8	Manejo de la información	5								4			4		4	4	4.20	84.00%
9	Iniciativa y Responsabilidad personal	5								5			5		5	5	5.00	100.00%
10	Gestión de los recursos	5								5			4		4	5	4.60	92.00%
		0	46	0	0	0	0	0	0	44	0	0	39	0	43	42	4.28	85.60%





Anexo XX: Cuadro de datos recabados – Característica del fundador / dirigente.
(SF3)

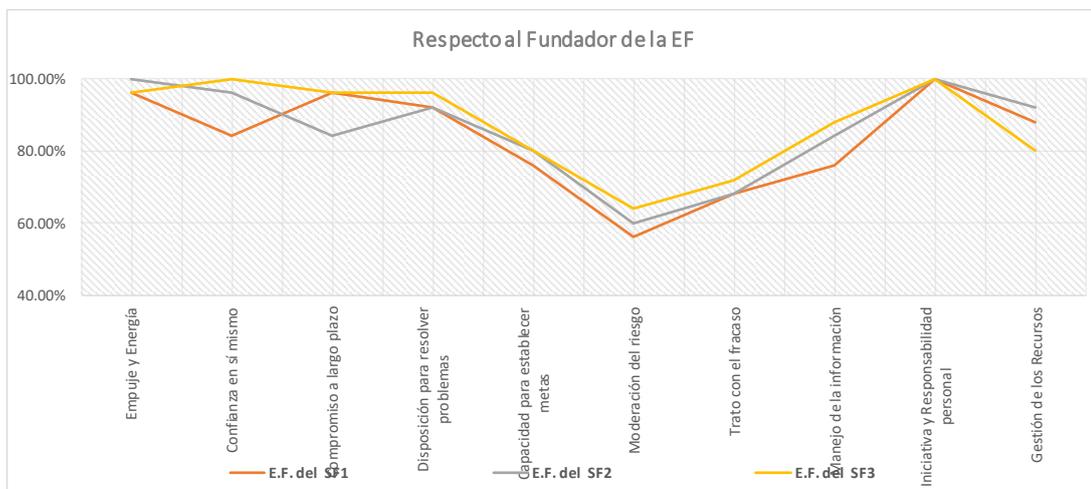
RESPECTO AL FUNDADOR DE LA E.F. (E.F. DEL SEGMENTO 3 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FRECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH.	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO.	METALÚRGICA OESTE.	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar	5			5	4	5	5				5					4.80	96.00%
1	Empuje y Energía				5	4	5	5				5					4.80	96.00%
2	Confianza en sí mismo	5			5	5	5	5				5					5.00	100.00%
3	Compromiso a largo plazo	4			5	5	5	5				5					4.80	96.00%
4	Disposición para resolver problemas	4			5	5	5	5				5					4.80	96.00%
5	Capacidad para establecer metas	3			4	4	4	4				5					4.00	80.00%
6	Moderación del riesgo	4			4	2	2	2				4					3.20	64.00%
7	Trato con el fracaso	4			3	2	2	5				4					3.60	72.00%
8	Manejo de la información	4			5	4	4	4				5					4.40	88.00%
9	Iniciativa y Responsabilidad personal	5			5	5	5	5				5					5.00	100.00%
10	Gestión de los Recursos	4			3	5	3	3				5					4.00	80.00%
		42	0	0	44	41	0	43	0	0	0	48	0	0	0	0	4.36	87.20%





Anexo XXI: Cuadro de datos recabados – Resumen de característica del fundador / dirigente.

RESPECTO AL FUNDADOR DE LA E.F.		E.F. del SG	E.F. del SF1	E.F. del SF2	E.F. del SF3
N°	Descripción del Factor a evaluar	Incid. %	Incid. %	Incid. %	Incid. %
1	Empuje y Energía	97.33%	96.00%	100.00%	96.00%
2	Confianza en sí mismo	93.33%	84.00%	96.00%	100.00%
3	Compromiso a largo plazo	92.00%	96.00%	84.00%	96.00%
4	Disposición para resolver problemas	93.33%	92.00%	92.00%	96.00%
5	Capacidad para establecer metas	78.67%	76.00%	80.00%	80.00%
6	Moderación del riesgo	60.00%	56.00%	60.00%	64.00%
7	Trato con el fracaso	69.33%	68.00%	68.00%	72.00%
8	Manejo de la información	82.67%	76.00%	84.00%	88.00%
9	Iniciativa y Responsabilidad personal	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
10	Gestión de los Recursos	86.67%	88.00%	92.00%	80.00%
		85.33%	83.20%	85.60%	87.20%







CAPÍTULO VI

Aspectos referentes a la organización.

VI.I Análisis del capítulo.





En este capítulo analizamos a partir de los datos recabados en las encuestas, los factores referentes a la organización sobre los cuales los procesos de profesionalización han tenido una incidencia significativa.

Con una incidencia porcentual del 85.33% (Anexo XXII) el manejo de la política de precios resultó ser un aspecto de relevancia para la mayoría de los fundadores / dirigentes encuestados, quienes han manifestado que dentro de las políticas comerciales establecidas a partir de la profesionalización del área este factor jugó un papel importante en la mejora de los ingresos de la empresa.

El segmento donde más se evidencia la incidencia de este factor es el SF3 correspondiente a la EF con mayor promedio de facturación anual, que con una incidencia del 92% (Anexo XXV) son las que de acuerdo con lo expuesto por sus fundadores más enfoque dedicaron a la profesionalización de sus departamentos comerciales.

Según lo mencionado por el fundador de la empresa Electromecánica BA, de no contar con una gerencia comercial en su organización que planifique y de seguimiento a las acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos de ventas fijado en el presupuesto, sería muy complicado determinar que esas acciones son suficientes frente a los cambios en el contexto económico y al mismo tiempo controlar su evolución de acuerdo con lo previsto. Añade que en las grandes licitaciones públicas y privadas en las que su empresa participa, tener un equipo dedicado específicamente a ese trabajo es condición para poder llegar a presentarla en tiempo y forma.

Otro de los aspectos incluidos en las encuestas es el grado de mejora experimentado en los procesos productivos a partir de la profesionalización de los mismos. Con una incidencia porcentual del 84% en el segmento general de empresas seleccionadas (Anexo XXII), los fundadores / dirigentes han manifestado que dichas acciones han sido clave no solo para aumentar los niveles de producción, sino también para reducir significativamente los costos asociados, aumentando por ende la eficiencia en los procesos en cuestión.

Según lo explicado por el fundador de la empresa Green Food la profesionalización de los procesos productivos de su EF la llevó a cabo a partir de la adquisición de nuevas máquinas de última generación, con la requerida capacitación al personal logrando reducir los tiempos de proceso aumentando la productividad. Estos logros le permitieron ampliar su campo de acción mediante el envasado de productos de terceros, ampliando sus líneas de negocio.



La empresa Matafuegos EG, de acuerdo con lo contado por su fundador, la profesionalización de su área productiva la llevó a cabo con la implementación de nuevas tecnologías que le permitieron duplicar la capacidad instalada pudiendo así atender nuevos segmentos del mercado. Claro está que esa tecnología aplicada requirió de mucha capacitación al personal afectado a esas tareas.

Volviendo a hacer referencia a lo mencionado anteriormente respecto a la empresa Lidermet que desde su comienzo su fundador hizo especial hincapié en la eficiencia de los procesos productivos, según nos detalla su hijo y actual dirigente de la EF, la capacidad instalada lograda como producto de la profesionalización de la fábrica fue el principal propulsor del crecimiento de la empresa ya que entre otras cosas esto les permitió cubrir sectores geográficos del mercado que a la fecha estaban desatendidos. En este caso el proceso de profesionalización contempló los tres pilares establecidos como metodología de aplicación de estos procesos, el enfoque en los procesos con la adquisición de nueva tecnología, la capacitación del personal y la contratación de personas especializadas en distintas áreas.

Es importante destacar que desde el momento en que los fundadores / dirigentes tomaron la decisión de profesionalizar una gerencia determinada o bien un sector de la empresa, hasta que lo llevaron a cabo, no siempre según la mayoría de los encuestados, ese proceso llevó el tiempo previsto. Con un 66.67% de incidencia porcentual sobre el total de las empresas seleccionadas (Anexo XXII), las empresas del segmento SF3 declararon haber tenido resultados más cercanos a los previstos.

Aunque debemos tener en cuenta que además del desvío que podemos tener entre el momento que tomamos la decisión de profesionalizar y cuando empezamos a hacerlo, se encuentra el desfase propio del proceso. Es decir, desde que lo iniciamos hasta que lo concluimos, en su única o varias etapas planificadas con antelación. Estos desvíos serán más o menos previsibles en la medida en que los procesos a encarar sean, en cierta forma planificados de acuerdo con el grado de incertidumbre que genere.

Según lo relatado por el fundador de la empresa Metalúrgica Oeste, cada vez que cierran un contrato con las principales marcas, deben adaptar los procesos y las líneas de producción en serie, para lo cual y en base a su amplia experiencia, la correcta planificación les arroja resultados satisfactorios en cuanto a desvíos en los tiempos de puesta en marcha de dichos procesos. Añadiendo que cuando estos cambios requieren de nuevas tecnologías, ponen especial atención en los tiempos previstos para la inevitable curva de aprendizaje que deberán atravesar.



Uno de los aspectos más importante en estos procesos de profesionalización es el grado de aceptación con el que la organización lo atraviesa, ya que influirá directamente en los resultados obtenidos.

Este aspecto requiere de especial atención por parte de la dirección de la empresa la cual deberá mediante los canales de información más efectivos informar a todo el personal acerca de los motivos que fundamentan dichos procesos de cambio, ya que si no baja una línea clara de que se trata de objetivos fijados por esta, la resistencia natural al cambio tendrá un peso importante.

En el caso de la empresa Matafuegos EG, según nos ha contado su fundador, habiendo pasado años llevando a cabo las recargas de los matafuegos de acuerdo con ciertos procesos oportunamente evaluados, cuando a partir de las exigencias del mercado debieron adaptarse a las normativas de seguridad e higiene en el trabajo, la empresa contrató a un técnico especializado en el tema para adaptar los viejos procesos a las nuevas normas. Si bien la dotación de la empresa nunca superó los diez empleados, resalta su fundador que la resistencia generada a esos cambios, ocasionaron importantes demoras en la obtención de aquel objetivo propuesto.

Si tomamos lo expuesto por los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, a la hora de iniciar estos procesos es fundamental lograr que los empleados se sientan parte del cambio, ya que de esa forma aportarán un grado de compromiso que colaborará con el éxito del mismo.





CAPÍTULO VI

Aspectos referentes a la organización.

VI.II Conclusiones del capítulo.

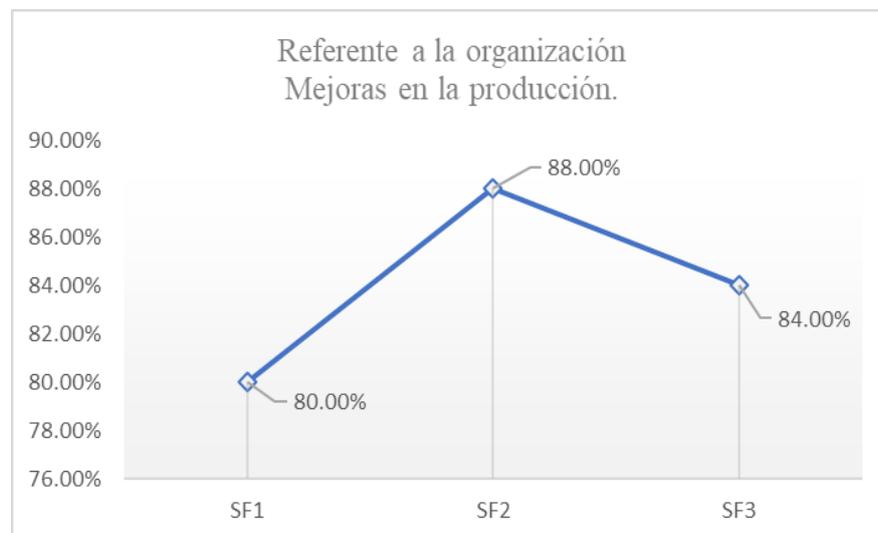




En los casos analizados de las empresas seleccionadas, la profesionalización de los procesos productivos mediante cualquiera de los métodos establecidos como pilares de dichos procesos, ya sea a partir de la adquisición de nueva tecnología, la capacitación del personal de la empresa o bien por la contratación de personas ya especializadas, han tenido un alto grado de incidencia en el desarrollo de dichas empresas.

De los datos relevados podemos mencionar como una de las primeras conclusiones del capítulo, que la aplicación de nuevas tecnologías ha sido un común denominador en todos los casos aportando importantes ventajas competitivas.

El segmento SF2, donde se evidencia un salto en la incidencia de este factor está compuesto por EF cuyos fundadores / dirigentes afirmaron que la profesionalización de los procesos de producción fue uno de los pilares del crecimiento. Mientras que las incidencias en los segmentos SF1 y SF3 guardan una relación lógica en función de los niveles de facturación.



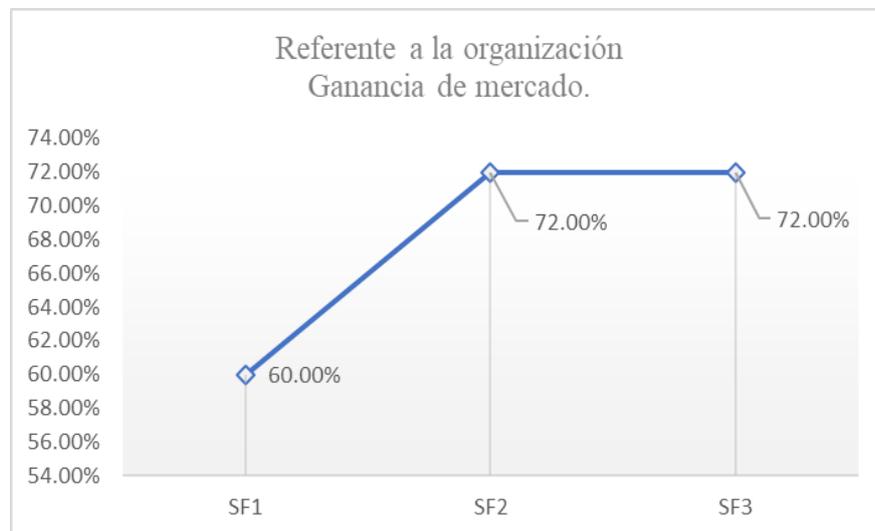
Por lo expuesto, y de acuerdo con lo manifestado por los fundadores / dirigentes de las EF seleccionadas, podemos concluir que la profesionalización de los procesos productivos, como así también de las áreas estratégicas relacionadas, genera importantes ventajas competitivas que pueden traducirse en aumento de la capacidad instalada, captación de nuevos segmentos de mercado, entre otras.



En virtud de la incidencia que han tenido los procesos de profesionalización en las políticas comerciales de las empresas seleccionadas, más específicamente en lo relacionado a la captación de nuevos mercados y/o ampliación de los ya atendidos, podemos llegar a la conclusión de que toda empresa familiar que se encuentre en su etapa inicial de desarrollo y planifique crecer en este aspecto, deberá profesionalizar las áreas estratégicas relacionadas.

Manteniendo la premisa de que las características de los distintos segmentos establecidos de acuerdo con el nivel de facturación anual de la EF seleccionadas guardan cierta analogía con las etapas de desarrollo de una empresa, podemos también concluir a partir de los datos recabados en las encuestas que, cuanto más avanzada este la empresa en su curva de desarrollo, más incidencia tendrá la captación de mercado producto de la profesionalización.

Es importante destacar que, si bien tiene una gran incidencia en todas etapas mencionadas, la misma aumenta a medida que esa organización se desarrolla en el tiempo.



Una de las principales componentes de las políticas comerciales es la política de precios, ya que, en base a los datos analizados en este capítulo y a lo expuesto en la mayoría de los casos por los fundadores, podemos concluir que es tan importante ser competitivos en este aspecto como brindar un buen servicio o generar el mejor producto.



A la hora de contemplar los tiempos que estos procesos de profesionalización pueden llevar hasta arrojar resultados favorables para la empresa, es menester saber diferenciar dos etapas bien definidas.

En primera instancia debemos tener en cuenta el tiempo que estimamos que nos tomará iniciar las acciones de cambio desde el instante que decidimos llevarlo a cabo. Para lo cual, y en base a los casos de empresas analizados podemos llegar a la conclusión de que no en todos los casos podemos darnos el lujo de dilatar ese accionar, ya que esto puede generar importantes consecuencias para la empresa.

Por otra parte, debemos poner especial enfoque a la hora de estimar los tiempos que llevara el proceso mismo de profesionalización. Es decir, desde que iniciamos el mismo hasta que lo completamos de acuerdo con el plan de acción establecido. Este aspecto es de suma importancia, ya que la dilación en el tiempo puede generar importantes impactos sobre los procesos que acompañan al que intentamos mejorar. Motivo por el cual, podemos concluir que una minuciosa planificación de cada una de las etapas de estos procesos, pueden evitarnos grandes problemas en la EF.





CAPÍTULO VI

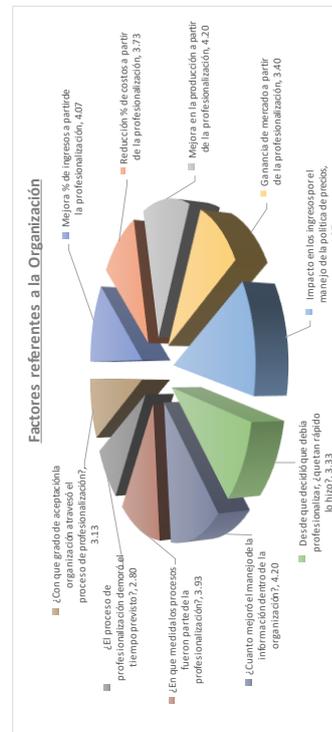
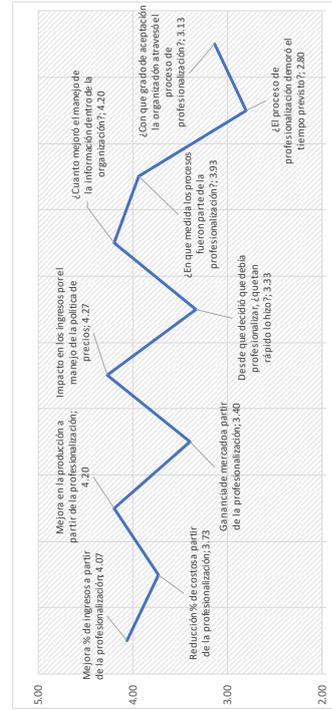
Aspectos referentes a la organización.

VI.III Anexos.



Anexo XXII: Cuadro de datos recabados – Aspectos referentes a la organización.
(SG)

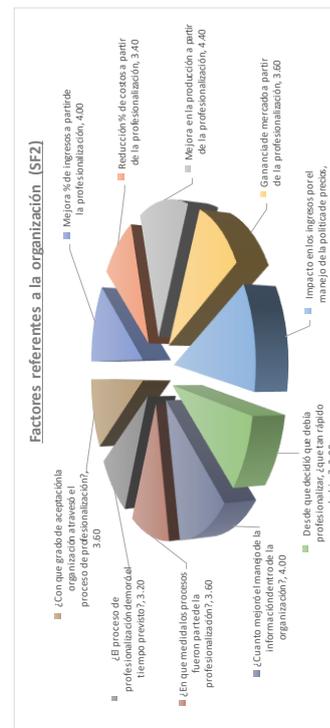
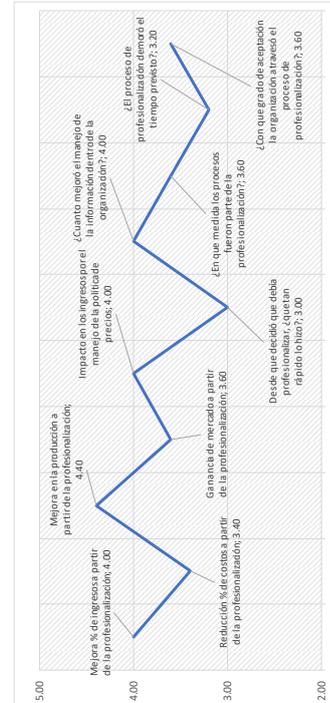
N°	Descripción del Factor a evaluar	FACTORES REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN												PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL			
		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FREECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG	CROMI.	PASO HNOS.	LIDERMIET	SODERÍA CH			METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALURGICA OESTE
1	Mejora % de ingresos a partir de la profesionalización	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,07	81.33%
2	Reducción % de costos a partir de la profesionalización	4	4	2	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	3,73	74.67%
3	Mejora en la producción a partir de la profesionalización	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4,20	84.00%
4	Ganancia de mercado a partir de la profesionalización	3	5	2	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3,40	68.00%
5	Impacto en los ingresos por el manejo de la política de precios	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4,27	85.33%
6	Desde que decidió que debía profesionalizar, ¿que tan rápido lo hizo?	4	4	3	3	4	2	5	2	3	3	4	3	5	2	3	3,33	66.67%
7	¿Cuanto mejoró el manejo de la información dentro de la organización?	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4,20	84.00%
8	¿En que medida los procesos fueron parte de la profesionalización?	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3,93	78.67%
9	¿El proceso de profesionalización demoró el tiempo previsto?	3	4	2	2	2	3	2	4	4	2	3	3	3	2	3	2,80	56.00%
10	¿Con que grado de aceptación la organización atravesó el proceso de profesionalización?	3	5	2	4	2	2	2	2	4	4	4	3	4	3	3	3,13	62.67%
40		45	31	37	36	37	36	37	38	33	36	35	44	35	41	33	3,71	74.13%





Anexo XXIV: Cuadro de datos recabados – Aspectos referentes a la organización. (SF2)

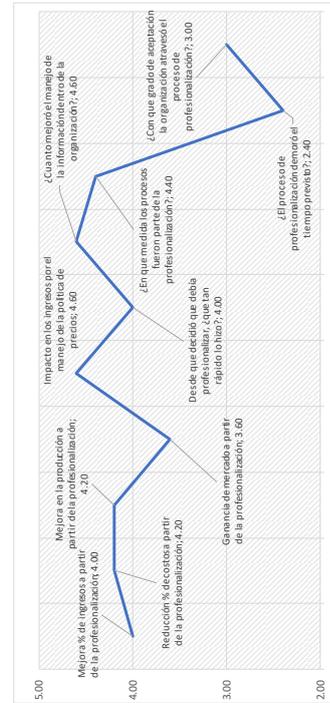
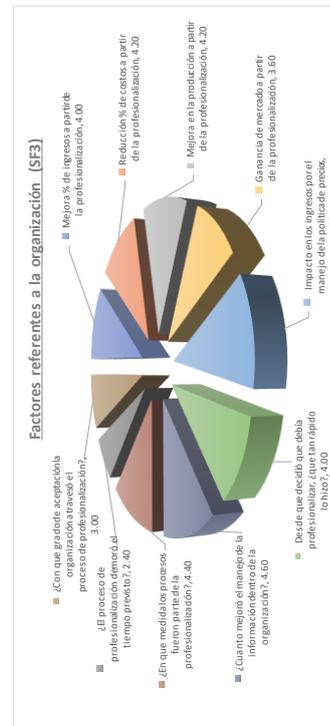
FACTORES REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN (E.F. DEL SEGMENTO 2 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL	FREECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG.	CROMIL.	PASO HNOS.	LIDERMET.	SODERÍA CH	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALURGICA OESTE	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	80,00%
1	Mejora % de ingresos a partir de la profesionalización																4,00	80,00%
2	Reducción % de costos a partir de la profesionalización																3,40	68,00%
3	Mejora en la producción a partir de la profesionalización																4,40	88,00%
4	Ganancia de mercado a partir de la profesionalización																3,60	72,00%
5	Impacto en los ingresos por el manejo de la política de precios																4,00	80,00%
6	Desde que decidió que debía profesionalizar, ¿que tan rápido lo hizo?																3,00	60,00%
7	¿Cuanto mejoró el manejo de la información dentro de la organización?																4,00	80,00%
8	¿En que medida los procesos fueron parte de la profesionalización?																3,60	72,00%
9	¿El proceso de profesionalización demoró el tiempo previsto?																3,20	64,00%
10	¿Con que grado de aceptación la organización aceptó el proceso de profesionalización?																3,60	72,00%
		0	45	0	0	0	0	0	0	36	0	0	35	0	33	35	3,68	73,60%





Anexo XXV: Cuadro de datos recabados – Aspectos referentes a la organización.
(SF3)

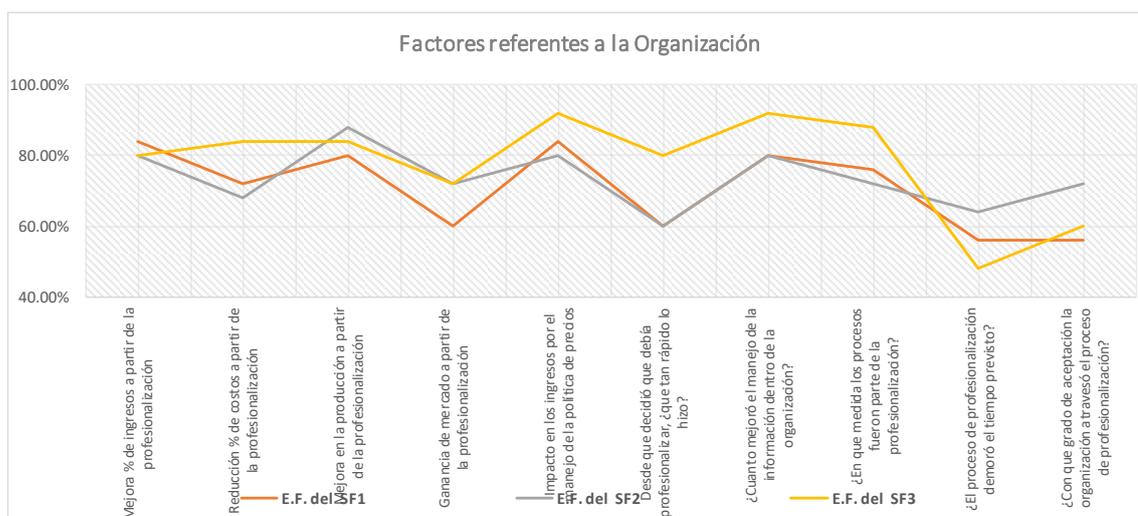
FACTORES REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN (E.F. DEL SEGMENTO 3 POR FACTURACIÓN)		ELECTROMECÁNICA BA.	GREEN FOOD	SH TEXTIL.	FRECAR.	LM CATERING.	TORNERÍA GUZI.	SU CONSTRUCCIONES.	MATAFUEGOS EG	CROMI.	PASO HINOS.	LIDERMET	SODERÍA CH	METALURGICA COSAR.	CONSTRUCTORA PINO	METALURGICA OESTE	PROMEDIO GENERAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
N°	Descripción del Factor a evaluar																	
1	Mejora % de ingresos a partir de la profesionalización	5															4.00	80.00%
2	Reducción % de costos a partir de la profesionalización	4															4.20	84.00%
3	Mejora en la producción a partir de la profesionalización	4															4.20	84.00%
4	Generancia de mercado a partir de la profesionalización	3															3.60	72.00%
5	Impacto en los ingresos por el manejo de la política de precios	4															4.60	92.00%
6	Desde que decidió que debía profesionalizar, ¿que tan rápido lo hizo?	4															4.00	80.00%
7	¿Cuanto mejoró el manejo de la información dentro de la organización?	5															4.60	92.00%
8	¿En que medida los procesos fueron parte de la profesionalización?	5															4.40	88.00%
9	¿El proceso de profesionalización demoró el tiempo previsto?	3															2.40	48.00%
10	¿Con que grado de aceptación la organización atravesó el proceso de profesionalización?	3															3.00	60.00%
40		40	0	0	0	37	36	0	38	0	0	44	0	0	0	0	3.90	78.00%





Anexo XXVI: Cuadro de datos recabados – Resumen de Aspectos referentes a la organización.

FACTORES REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN		E.F. del SG	E.F. del SF1	E.F. del SF2	E.F. del SF3
N°	Descripción del Factor a evaluar	Incid. %	Incid. %	Incid. %	Incid. %
1	Mejora % de ingresos a partir de la profesionalización	81.33%	84.00%	80.00%	80.00%
2	Reducción % de costos a partir de la profesionalización	74.67%	72.00%	68.00%	84.00%
3	Mejora en la producción a partir de la profesionalización	84.00%	80.00%	88.00%	84.00%
4	Ganancia de mercado a partir de la profesionalización	68.00%	60.00%	72.00%	72.00%
5	Impacto en los ingresos por el manejo de la política de precios	85.33%	84.00%	80.00%	92.00%
6	Desde que decidió que debía profesionalizar, ¿que tan rápido lo hizo?	66.67%	60.00%	60.00%	80.00%
7	¿Cuanto mejoró el manejo de la información dentro de la organización?	84.00%	80.00%	80.00%	92.00%
8	¿En que medida los procesos fueron parte de la profesionalización?	78.67%	76.00%	72.00%	88.00%
9	¿El proceso de profesionalización demoró el tiempo previsto?	56.00%	56.00%	64.00%	48.00%
10	¿Con que grado de aceptación la organización atravesó el proceso de profesionalización?	62.67%	56.00%	72.00%	60.00%
		74.13%	70.80%	73.60%	78.00%







CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES





En el presente capítulo se desarrolla la síntesis final y se exponen las conclusiones del trabajo de tesis:

Estrategia para el desarrollo sustentable de las empresas de origen familiar: La profesionalización de las gerencias, en el caso particular de empresas de Buenos Aires.

La hipótesis principal planteada para el presente trabajo es la siguiente:

Las empresas familiares que han logrado sobrevivir a esa alta tasa de mortalidad que las caracteriza, han llevado a cabo en algún punto de la curva de su crecimiento, la profesionalización de sus gerencias y/o posiciones estratégicas.

Con el fin de verificar la hipótesis principal planteada en función de los aspectos analizados a lo largo del desarrollo del presente trabajo, podemos concluir en primer lugar que, la totalidad de las empresas seleccionadas han llevado a cabo un proceso de profesionalización en algún punto de su curva de crecimiento.

De acuerdo con la premisa establecida en un primer momento respecto a que el proceso de profesionalización puede haberse llevado a cabo mediante tres posibles acciones; referidas a la capacitación del personal, la implementación de nuevos procesos o bien la incorporación de personas especializadas; podemos afirmar que, en todos los casos de las empresas analizadas, las acciones aplicadas sobre los procesos fueron las principales protagonistas.

Como todo cambio realizado requiere ser comunicado y explicado a quien involucra, la capacitación de los empleados de las áreas involucradas con dicho cambio en los procesos es la segunda acción que sigue en protagonismo como forma de llevar a cabo esa profesionalización detectada en los casos analizados de las quince empresas seleccionadas.

Por último, hemos constatado a través de los datos recabados en las encuestas realizadas que, la incorporación de profesionales especializados en determinadas áreas de incumbencia ha sido la tercera acción utilizada por los fundadores / dirigentes para profesionalizar las gerencias o áreas estratégicas de las empresas seleccionadas.



Habiendo con la información recabada y analizada, demostrado la premisa establecida referente a las posibles metodologías de llevar a cabo los procesos de profesionalización, procederemos ahora a destacar la significancia de otra de las importantes premisas fijadas para el presente análisis.

Esta premisa refiere a que las tendencias encontradas en los aspectos analizados en los distintos segmentos establecidos en función de los niveles de facturación de las EFS mantienen cierta relación con el grado de madurez y desarrollo de cualquier empresa. En otras palabras, podemos decir que las incidencias de los aspectos característicos en las empresas del segmento SF1 guardan cierta analogía con las que podemos encontrar en la etapa inicial de cualquier empresa.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo principal de este trabajo de tesis que establece definir una estrategia que pueden adoptar las empresas familiares para alcanzar el desarrollo a lo largo de varias generaciones, comenzaremos a enunciar los principales aspectos a tener en cuenta para tal fin, en función de los datos recabados y posteriormente analizados.

Para lo cual, como base de dicha estrategia utilizaremos los grupos de factores sobre los cuales se diseñaron y se llevaron a cabo las encuestas realizadas a los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, que de una forma u otra han tenido injerencia en los procesos de profesionalización.

1. Factores claves para el éxito.
2. Factores con incidencia negativa.
3. Causas de conflictos entre familiares.
4. Características del fundador / dirigente de la EF.
5. Aspectos referentes a la organización.

En primer lugar y como uno de los principales factores claves para el éxito, nos encontramos con el referente a la importancia de la confianza en la persona al momento de asignarle una posición o una responsabilidad dentro de la empresa.



Si bien en la etapa inicial de una EF es común que su fundador priorice la confianza sobre las capacidades de esa persona para cumplir con las responsabilidades asignadas, podemos en función de los datos relevados concluir que una de las claves de éxito es cubrir esa falta de capacidades mediante la capacitación de esa persona en dichas áreas de incumbencia. Claro está que, si esta capacitación no resulta, el fundador posiblemente deberá considerar la alternativa de contratar a alguien especializado en esa área estratégica.

Es menester destacar la importancia de tomar acción al respecto apenas comienzan a visualizarse las falencias mencionadas, ya que de lo contrario seguramente los efectos incidirán sobre los resultados de la EF.

Otro factor tener en cuenta como clave para el éxito de la EF, es el referente a la aplicación de tecnología, ya que como hemos desarrollado a partir de los datos suministrados por los fundadores / dirigentes, la mayoría de las EF seleccionadas han conseguido importantes ventajas competitivas que aportaron fuertemente a su crecimiento. Es importante resaltar que, como ha quedado demostrado en el capítulo II, la incidencia de la aplicación de este recurso en los procesos de profesionalización de las EFS aumenta a medida en que estas atraviesan las distintas etapas su desarrollo.

Siguiendo con el planteo de la estrategia propuesta, tan importante como mencionar los factores claves para el éxito destacados por los fundadores, es poner de manifiesto aquellos factores que han incidido en forma negativa durante el desarrollo de las empresas seleccionadas y cómo estos han injerido en los procesos de profesionalización llevados a cabo en las mismas.

Uno de los más comunes y que a su vez posee un alto grado de sensibilidad en la organización, es el referente a la falta de compromiso en aquellas personas que ocupan posiciones estratégicas en la EF. Razón por la cual y basados en el análisis del capítulo III, podemos concluir que es menester llevar a cabo acciones que motiven a dichas posiciones, con el fin de generarles compromiso con la empresa.

Si bien estas acciones pueden ser variadas, las más recomendadas son la implementación de una evaluación de desempeño, como así también la capacitación de estas posiciones, que representa uno de los pilares de los procesos de profesionalización establecidos.

Cabe destacar que la ED aporta gran valor a esta causa, ya que, a partir de la cual el empleado está enfocado en el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.



Por otra parte, teniendo en cuenta la información recabada respecto a las incidencias negativas generadas por la superposición de tareas asignadas a distintos colaboradores, es oportuno destacar la importancia de contar con un organigrama de la EF que contemple cada posición dentro de la misma, detallando la descripción de tareas y responsabilidades fijadas para cada una de ellas.

Otro aspecto que según lo expresado por los fundadores / dirigentes ha tenido cierta incidencia negativa en sus empresas, es el relacionado a los sistemas de información deficientes dentro de las mismas. En virtud de lo analizado, podemos concluir que, dependiendo de la empresa, este puede ser de gran relevancia y por lo tanto merecedor de una especial atención.

En el capítulo I, hemos mencionado que para gestionar adecuadamente una EF es conveniente tener bien en claro las áreas de actuación de la empresa, la propiedad y la Familia, como así también las variadas situaciones relacionales.

Es altamente recomendable tomar todos los recaudos para mantener a dicho sistema en equilibrio para evitar así la aparición de conflictos entre familiares dentro de la organización. Como hemos concluido en el capítulo I, el protocolo familiar es la herramienta adecuada para establecer las políticas con las que se va a manejar la empresa respecto a las mencionadas relaciones entre las áreas de actuación.

Dentro de las posibles causas de conflicto entre familiares contempladas en las encuestas llevadas a cabo, de acuerdo con lo manifestado por los fundadores / dirigentes de las empresas seleccionadas, las que mayor incidencia han tenido son las referentes a intereses en desacuerdo, celos entre familiares e incorporación de familiares políticos. Respecto a esta última, es importante aclarar que la mayoría de los fundadores / dirigentes ha reconocido haber vivenciado conflictos a raíz de este factor, a partir de lo cual, han establecido como política de empresa no incorporar a familiares políticos.

Por lo expuesto, es aconsejable incorporar todas las posibles causas de conflicto en el protocolo familiar, que como mencionamos anteriormente, es un acuerdo discutido, analizado, compartido y finalmente firmado entre todos los miembros de una familia que comparte intereses comunes dentro de la EF y que busca darle continuidad a la misma a través de las siguientes generaciones.



Pasando a las características que identifican a los fundadores / Dirigentes de las EF, hemos visto de acuerdo con lo analizado en el capítulo V que las principales fortalezas de estos emprendedores se centran en su iniciativa, la confianza en sí mismo, su empuje y energía y la permanente disposición para resolver inconvenientes. En virtud de esto, podemos concluir que las organizaciones a medida que se desarrollan adoptan estas características como parte de su cultura empresarial. Esto se dará en mayor o menor medida, dependiendo no solo de lo marcadas que se evidencien en su fundador, sino también con la forma con la que éste quiera que se identifique su empresa.

Cuando decidamos llevar a cabo un proceso de profesionalización en una EF, ya sea de una gerencia o de un área estratégica de la misma, debemos considerar los aspectos que mayor relevancia han tenido en los procesos de profesionalización abordados a lo largo de este trabajo, como ser:

- La importancia de establecer un protocolo familiar, en el cual se establezcan todas medidas que eviten la existencia de intereses en desacuerdo, recelos entre familiares, rivalidades personales y demás causas de posibles conflictos que pueden impactar no solo en el ambiente laboral, sino también en el ámbito familiar.
- Las oportunidades que genera desarrollar el área comercial, la cual planifique el crecimiento en el tiempo, con estrategias para ganar mercados con una política de precios competitiva.
- Las ventajas competitivas generadas al atacar los procesos productivos, aumentando la producción y al mismo tiempo la capacidad instalada, reduciendo costos, en definitiva, maximizando la eficiencia del área.
- La previsión de posibles desvíos con relación a los tiempos previstos para llevar a cabo estos procesos, ya que estos pueden generar grandes impactos en procesos o áreas aledañas.
- La alta incidencia que tiene en las organizaciones la resistencia natural a los cambios, ocasionando importantes demoras en la obtención del objetivo propuesto, lo cual requiere una estrategia de comunicación efectiva, comprometiendo a los empleados con la causa.



Por medio del presente trabajo ha quedado demostrado que existen factores comunes a la mayoría de las empresas familiares, característicos de la etapa de desarrollo en que se encuentren, que oficiarán de disparadores de los procesos de profesionalización que deberán implementar para tratarlos correctamente con el fin de poder seguir transitando la curva de crecimiento de la EF.

Por todo lo expuesto, podemos llegar a la conclusión de que toda empresa de origen familiar que pretenda desarrollarse a través del tiempo, en algún punto de la curva de crecimiento deberá profesionalizar las gerencias o las áreas estratégicas que lo requieran mediante las acciones explicadas a lo largo del presente trabajo de tesis.



BIBLIOGRAFÍA

Y

OTRAS FUENTES





Bibliografía:

- El secreto de las Empresas Familiares Exitosas (2da Edición) / Santiago Dodero / Editorial El Ateneo / Buenos Aires / 2012.
- INAREF Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares / Seminario sobre Empresas Familiares / Buenos Aires / 2013.
- La Empresa Familiar: Doce claves para el éxito / Rafael Rodríguez Díaz / Editorial Sofesa.
- Los secretos de las Empresas Familiares Centenarias / Editorial Deusto SA. Ediciones / 2007.
- El Legado. El libro para las Empresas Familiares / Walter Brizuela / 2008.
- Introducción al Conocimiento Científico / Ricardo Guiboure / Editorial Universitaria de Buenos Aires / Buenos Aires / 1985.
- Instituto de la Empresa Familiar / Organización sin fines de lucro.

Otras fuentes:

- Empresa Familiar entrevistada: ELECTROMECAÁNICA BA / Sede en San Martín, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: GREEN FOOD / Sede en Haedo, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: SH TEXTIL / Sede en Morón, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: FREECAR SA. / Sede en Morón, Provincia de Buenos Aires, Argentina.



- Empresa Familiar entrevistada: LM CATERING. / Sede en Morón, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: TORNERÍA GUZI / Sede en Munro, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: SLI CONSTRUCCIONES / Sede en CABA, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: MATAFUEGOS EG / Sede en Morón, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: CROMI / Sede en Haedo, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: PASO HNOS. / Sede en CABA, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: LIDERMET / Sede en Libertad, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: SODERÍA CH / Sede en Vicente López, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: METALÚRGICA COSAR / Sede en CABA, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: CONSTRUCCIONES PINO / Sede en Morón, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Empresa Familiar entrevistada: METALÚRGICA OESTE / Sede en Haedo, Provincia de Buenos Aires, Argentina.



AGRADECIMIENTOS

A los Fundadores y/o dirigentes de las EF seleccionadas, ya que, de no haber sido por su alto nivel de colaboración, este trabajo no hubiese podido llevarse a cabo con la profundidad adquirida para el análisis. Es menester destacar que, en virtud de la buena predisposición percibida, la dinámica lograda en cada una de las entrevistas realizadas generó un ámbito propicio para que cada uno de los entrevistados pueda explayarse acerca de la incidencia de las situaciones o aspectos planteados en los procesos de profesionalización de sus empresas.

A quienes han colaborado con el aporte de ideas durante el desarrollo del ciclo de vida del presente trabajo, ya que dichas ideas fueron tomadas en cuenta a medida que el mismo avanzaba, llegando así a completar un alcance que permite visualizar claramente los temas encarados.

Al Director de Tesis, que me ha acompañado a lo largo del desarrollo del trabajo, aportando siempre ideas superadoras.

A Mi Familia, que me ha facilitado la dedicación y aprovechamiento de cada momento disponible para el desarrollo de este trabajo de tesis.