

# **INFORME FINAL**

**Proyecto de Investigación: LA IMPORTANCIA DE LA  
EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR INDUSTRIAL.  
EL CASO DEL PARTIDO DE LA MATANZA.**

**Código de Proyecto: B – 133**

**Período informado: 01/01/2008 al 31/12/2009.**

**Director del Equipo: Dr. DOMINGO GARCIA.**

**Integrantes:**

**MARIA EUGENIA ANGEL  
ROSANA GONZALEZ  
GRACIELA BANCHS  
CARLOS HERNAN CARIDAD  
ANDRES IVAN SLIWA  
LILIA SONIA SAK  
STELLA MARIS FARAONE**

<p><b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS</b></p>
--

## INDICE

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
<b>Resumen - Palabras Clave.</b>	<b>2</b>
<b>1. Informe Técnico-Académico</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Introducción</b>	<b>4</b>
<b>1.2 La Empresa Familiar. El caso argentino.</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Instrumentos para obtener información.</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Resultados de la Encuesta.</b>	<b>33</b>
<b>1.5 Tipologías aplicables a las empresas familiares de La Matanza.</b>	<b>40</b>
<b>1.6 Conclusiones.</b>	<b>44</b>
<b>1.7 Bibliografía.</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 1 - Entrevistas realizadas.</b>	<b>51</b>
<b>Anexo 2 - Protocolo de presentación del Proyecto.</b>	<b>143</b>

## RESUMEN

Las empresas familiares, constituyen más de un 90% de las PyMEs matanceras, lo que significa que su aporte a las economías formal e informal es muy grande. Generan importante capacidad de mano de obra porque, aunque los cargos de control quedan centralizados en la familia, proporcionan al Partido un eje a partir del cual se generan circuitos de trabajadores especializados y no especializados en oficios y tareas.

Las empresas PyMEs entrevistadas no van más allá de la tercera generación, incluidas las empresas medianas, que son aquellas que son más sólidas y más estables.

Dentro de las características más sobresalientes dentro de estas empresas figura el hecho que la conducción y la toma de las decisiones está centralizada en el socio fundador en caso que esté vivo o en el de sus sucesores directos. El resto de los miembros de la familia está destinado a la parte operativa. Si la familia es nuclear pueden participar a partir de opiniones, pero no de las decisiones. En la mayoría de los casos entrevistados tampoco se ha charlado el tema de la sucesión familiar, la que muchas veces se presenta inesperadamente y por lo tanto sin planificación, en caso de muerte o enfermedad del socio fundador.

Es interesante observar que en la mayoría de los casos analizados los sucesores no se preparan profesionalmente para ocupar cargos o sectores especializados. La mayoría lo hace por aprendizaje de oficio. En otros casos, el conservadurismo aplicado por los fundadores es tan cerrado y permite tan poca participación a los descendientes, que los más jóvenes de la familia colaboran por poco tiempo y terminan muchas aburriéndose y dedicándose a otra actividad.

Aunque la importancia de la empresa familiar es trascendental, aún sus fundadores no han comprendido la importancia de articular políticas sucesorias, de planeamiento y de administración compartida con el resto de los integrantes de la relación familia/empresa.

**PALABRAS CLAVE: EMPRESA, FAMILIA, PyME, MATANCERA, FUNDADOR, SUCESIÓN,**

# **1. INFORME TECNICO-ACADEMICO**

## 1.1 INTRODUCCION

### **Cambios en la integración del equipo de investigadores.**

Durante el año 2008, el Equipo de Investigadores que realiza este Proyecto ha tenido cambios en su constitución, que son los siguientes:

- La Profesora Marina Esperón, incluida en el Protocolo de presentación de este Proyecto, no pudo incorporarse debido a problemas familiares.
- A partir del 1 de marzo de 2008, se incorporó la Licenciada Lilia Sonia Sak.
- A partir del 1 de junio de 2008, se incorporó como investigadora “ad-honorem” la señorita Stella Maris Faraone.
- Durante el año 2009, cabe lamentar el fallecimiento del investigador Licenciado Carlos Hernán Caridad. Este equipo expresa su más profundo pesar por la pérdida de este apreciado colega.

### **Recopilación y revisión de antecedentes.**

Al inicio de las actividades, se procedió a seleccionar, recopilar y revisar documentación y antecedentes de utilidad para este trabajo.

Un antecedente de especial relevancia, y que ha motivado la realización de este Proyecto es la información obtenida y la experiencia que surge del Proyecto B-121, “LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL PARTIDO DE LA MATANZA: HISTORIA, EVOLUCION Y ESTADO ACTUAL DENTRO DEL DESARROLLO DEL SECTOR EN EL PAIS”, cumplido bajo la dirección del suscripto en el período 2006/2007. En el Proyecto B-121 también participaron: la Lic. Graciela Banchs, la Mag. María Eugenia Angel, la Mag. Rosana Gonzalez, el Lic. Carlos H. Caridad y el Lic. Andrés Iván Sliwa, profesionales que integran el equipo que desarrolla el presente trabajo.

### **Alcance de este trabajo**

El presente trabajo de investigación se dirige a las empresas familiares pequeñas y medianas (PyMEs) del Partido de La Matanza. En consecuencia, no están incluidas las grandes empresas familiares.

### **Justificación de este estudio.**

En el Proyecto B-121 se observó la importante participación de las PyMEs familiares en la industria del calzado del Partido de La Matanza. Este tema también generó consultas con entidades empresariales como. la Unión Industrial del Partido de La Matanza, la Cámara de la Industria del Calzado, la Municipalidad de La Matanza y la Universidad Nacional de La Matanza, que

tiene a su cargo el Observatorio de PyMEs de la zona Oeste del Gran Buenos Aires.

Surgió entonces el interés en estudiar la importancia y el rol de las empresas familiares en el Partido de La Matanza, y su vinculación con el panorama que ofrece este tipo de empresas a nivel nacional.

Por otra parte también se tuvo presente el cada vez mayor interés en estudiar las características de la empresa familiar por parte de centros de estudio y universidades, tanto en la Argentina como en el exterior.

### **Objetivos**

Este trabajo apunta a investigar aspectos que hacen a la administración, organización, manejo comercial y cultura empresaria que caracterizan a las firmas de propiedad familiar, en el ámbito del Partido de La Matanza.

Con la información obtenida, de origen muestral, y el posterior análisis de la misma, se identifican en las conclusiones las particularidades que caracterizan a las empresas familiares matanceras.

### **Selección de bibliografía.**

En el campo de que trata esta investigación hay abundante bibliografía, tanto nacional como extranjera. Para seleccionar la bibliografía a consultar, se efectuó un cuidadoso análisis para determinar aquel material que resulte más apto para la tarea a realizar. La selección tomó en cuenta libros, trabajos y artículos publicados. Desde luego, entre esta documentación está el ya citado Proyecto B-121. Tampoco se han descartado páginas de Internet.

La selección de obras requirió un lapso de tiempo superior al previsto.

En el capítulo respectivo se detalla la bibliografía seleccionada.

### **Hipótesis**

Las empresas familiares conforman la estructura, la organización y la gestión de un número importante de PyMEs en el Partido de la Matanza. Existen factores que colaboran con su participación en la capacidad productiva pero también hay factores vinculados con ellas que demoran esta capacidad.

✓ la historia personal del o de los fundadores de la firma y su experiencia laboral previa a la conformación de la misma se inserta en el medio adaptándose a los condicionamientos propios del ambiente, pero también lo modifica en el proceso evolutivo del crecimiento de la empresa. Por lo tanto existe en el Partido de La Matanza un *feed back* que provoca la retroalimentación individuo/familia/empresa/sociedad matancera.

✓ la evolución de la propia empresa depende de las relaciones personales establecidas no solo por el o los fundadores sino también por las

“cadenas de confianza” generadas entre ellos y sus descendientes inmediatos. Las “reglas del juego” claras al momento de incorporarse la segunda generación, (entendiendo por tal la adaptación y aceptación de cada uno de los nuevos miembros dentro de tareas previamente especificadas dentro de la empresa) colaboran con el normal desenvolvimiento de la firma. Esto puede producir dos consecuencias trascendentales: la primera y por cierto la esperable, es la aplicación de los cambios mencionados con aceptación por parte de todos o al menos de la mayoría de los integrantes familiares. De esta manera se evitan rispideces que demoran la implementación de cambios progresivos. El caso de la Matanza en el sector calzado es una prueba de esto. Hay pequeñas y medianas empresas matanceras que respetan las “reglas del juego desde hace más de cuarenta años. La segunda, es decir la situación contraria, no solamente genera retraso sino que puede, en casos extremos provocar una separación de los socios de la firma. En este caso las consecuencias pueden ser variadas: la firma desaparece, la firma se separa en dos firmas diferentes, una de las partes de la firma se fusiona con una tercera integrándose a ella, la venta de la firma a un tercero en sus totalidad.

✓ Los cambios generacionales pueden plantear serias disyuntivas al momento de replantear objetivos, elegir estrategias, adoptar la incorporación de tecnología más moderna, optar por canales de comercialización internos y externos y hasta decidir la incorporación de nuevos socios.

✓ Las consecuencias lamentablemente arrastran a los trabajadores, quienes en el mejor de los casos pueden optar con cual de las dos casas prefieren quedarse y en el peor, la pérdida de sus trabajos. Esto sucede con muchos trabajadores que han sido desplazados por problemas dentro de las empresas matanceras y que han quedado sin trabajo.

✓ La ausencia de un “Directorio”, que para la organización estratégica de la firma puede ser una herramienta trascendental, vuelve las relaciones de gerenciamiento y operativas en informales y cotidianas, en donde el fundador mantiene con el resto una relación más paternal y personal que laboral y formal. Además esta situación provoca una confusión entre la parte administrativa y operativa de de la empresa ya que el mismo dueño realiza tareas de operarios.

✓ Los momentos más traumáticos de la empresa familiar se hacen presentes cuando

A) la situación económica de la región o específicamente del sector entra en crisis.

B) en el momento de la sucesión. El fortalecimiento de los vínculos familiares o por el contrario la quita de apoyo y las dudas y sospechas de los miembros integrantes de la firma pueden lograr que esta crezca, simplemente se mantenga en el tiempo sin incorporar cambios (por lo cual tarde o temprano está condenada al fracaso) o se desbarate. La crisis por una situación económica de la región o del sector puede garantizar más la continuidad de la

firma que el conflicto familiar, el que generalmente condena a la empresa a un final relativamente rápido.

### **Marco Teórico.**

Este trabajo tiene como marco de referencia a obras y estudios de autores e instituciones, que se tomaron como pautas de orientación.

Así, en el plano conceptual, nuestra labor se apoya en Peter Leach, (*La Empresa Familiar, (2009), Ed. Granica, 1ª.ed., Buenos Aires*), y en los trabajos e investigaciones del Dr. Roberto Kertesz, Director del Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (INAREF), vinculado a la Universidad de Flores (UFLO).

Para la realización de la encuesta, se adoptó como método para la obtención de información, el modelo PALT, desarrollado por el INAREF. bajo la conducción del citado Dr. Kertesz.

P.A.L.T.: es un modelo interdisciplinario de diagnóstico e intervención organizacional, producto de la labor de un equipo encabezado por los siguientes investigadores:

Dr. Roberto Kertész, Director, INAREF (Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, afiliado a la Universidad de Flores)

Lic. Pedro Dobrée, Director de la Carrera de Administración de la Universidad de Flores. Sede Comahue, Cipolletti, Prov. de Río Negro

Lic. Eduardo Radano, Director del Centro de Emprendedores de la Universidad de Flores

La publicación del PALT fue efectuada por el propio INAREF en Noviembre de 2008.

La sigla PALT se origina en las cuatro variables en que se basa el modelo, que son:

1. **Psicológicas** o psicosociales (conductas intra e interpersonales)
2. **Administrativo / contables** (gestión de las personas y de los recursos materiales y financieros)
- 3 **Legales** (conocimiento y aplicación de las leyes vigentes)
4. **Técnicas** (referidas a los productos, servicios y la logística)

En el Capítulo 1.3 se exhibe el formulario de este Modelo y se comenta el uso dado a esta herramienta.

A su vez, entre los diversos ejemplos de tipologías de empresas familiares y con vistas a su aplicación a los casos observados en la encuesta, se seleccionaron tres estudios que son los desarrollados por.

1. Gonzalo Gómez Betancourt y Eduardo González.
2. Gonzalo Gómez Betancourt. (en forma individual).
3. Francisco Cerdá

En las conclusiones de este trabajo, se describen y aplican las tipologías contenidas en los estudios mencionados precedentemente.

Cabe agregar que otro documento que también sirvió como referencia fue otro trabajo de investigación realizado por este equipo, también bajo la dirección del Dr. Domingo García, que ya sido mencionado anteriormente. Se trata del Proyecto B-121, "LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL PARTIDO DE LA MATANZA: HISTORIA, EVOLUCION Y ESTADO ACTUAL DENTRO DEL DESARROLLO DEL SECTOR EN EL PAIS", cumplido en el período 2006/2007.

### **La empresa familiar. El caso argentino.**

En primer término, Se han desarrollado el concepto y las características de las empresas familiares, dando especial relevancia al problema de la sucesión en el control de las mismas. Luego, se ha pasado revista a los estudios sobre la historia y la evolución de las empresas familiares en la República Argentina, realizados por reconocidos estudiosos.

Este equipo de investigadores ha tomado en cuenta que el análisis de la empresa familiar en sus aspectos: económico, social y cultural, requiere el aporte de muchas disciplinas entre las que cabe citar a: antropología, sociología, psicología, economía, historia social e historia económica.

Durante las últimas dos décadas se ha producido en nuestro país un importante avance en el estudio de la historia y desarrollo de las empresas, que incluye el caso de las entidades de propiedad familiar, hacia las que se orienta nuestro trabajo.. Se han consultado trabajos de investigadores como: María Inés Barbero, Fernando Rocchi, Juan Manuel Palacios y Jorge Schwarzer, entre otros

Este análisis está contenido en el Capítulo 1.2: *"La Empresa Familiar. El caso argentino"*.

### **1.3.- Elaboración de instrumentos para obtener información.**

Para la obtención de información que permita desarrollar este estudio, el equipo realizó una encuesta, utilizando a este fin un cuestionario que debieron responder los empresarios o responsables a quienes se entrevistó.

Se propusieron distintas alternativas de cuestionarios, que fueron evaluados por los integrantes de este Proyecto, a efectos de establecer el que resulte más adecuado.

Finalmente se optó por el modelo de cuestionario desarrollado por el Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares (INAREF), entidad afiliada a la Universidad de Flores y dirigida por el Dr. Roberto Kertesz. Este cuestionario integra un modelo interdisciplinario diseñado para el diagnóstico de empresas familiares, denominado PALT, antes comentado.

Las preguntas contenidas en dicho cuestionario permitirían obtener una muy completa información sobre las empresas a visitar. Sin embargo, este equipo de investigadores también evaluó las dificultades que podrían presentarse ante actitudes reticentes o negativas de los entrevistados. Se tuvo aquí en cuenta la experiencia recogida durante la realización de una encuesta a empresarios de PyMEs familiares de la industria del calzado, en cumplimiento del Proyecto B-121.

En aquel Proyecto se pudo comprobar que quienes dirigen PyMEs, especialmente las familiares, son muy desconfiados y reacios a dar información sobre sus actividades. Esta actitud se debe a varias razones, entre las que cabe citar: posibilidad de que empresas competidoras tomen conocimiento de datos del negocio; temor a que la información pueda ser usada por los organismos fiscales de la Nación, la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad; existencia de personal que trabaja "en negro" y desarrollo de algún diseño exclusivo, como es el caso de los fabricantes de calzado.

Por estos motivos, los investigadores adecuaron el uso del cuestionario a las situaciones que pudieran presentarse en las entrevistas, procurando obtener el mayor número de respuestas posibles. Se aprovechó la experiencia lograda en la encuesta del Proyecto B- 121 citado.

Los resultados que surgen de esta encuesta se exponen en el Capítulo 1.4, y en el Anexo I, se exhiben las entrevistas cumplidas.

Los datos obtenidos fueron objeto de análisis e interpretación por el equipo, para elaborar ulteriormente las conclusiones.

## 1.2 LA EMPRESA FAMILIAR. ELCASO ARGENTINO

El 95% de las empresas de Occidente hoy son empresas familiares y muchos de los grandes conglomerados que han surgido en el mundo, han tenido ese origen. Muchos autores otorgan el crédito de estos éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización interna de estas firmas. Claro que también existen razones más inmediatas como, por ejemplo, la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir tanta pasión por la empresa que dan todo para que esta salga adelante; o la financiación a través del trabajo de los hijos o de otro familiar.

Una empresa familiar puede ser pequeña, mediana, o una gran empresa, en ese sentido, no hay un techo predeterminado para su expansión. Lo importante para que estas estructuras puedan crecer y superar sus límites, tiene que ver con distintas cuestiones; algunas similares a las que afectan al resto de las empresas (el desarrollo de una buena estrategia de negocios, la disponibilidad de recursos, la calidad del producto o servicio, las redes de contactos, la administración de la organización, el contexto en el que se instala, etc.), y otras específicamente relacionadas con la prevención de los posibles conflictos entre los intereses del negocio por un lado y de la familia por el otro.

No fue sino a finales de los años sesenta cuando empezaron a aparecer en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca de las empresas familiares. Durante la siguiente década, se comenzaron a elaborar los primeros estudios y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. Pero el verdadero auge llegó hace poco más de 20 años, y hoy el interés por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad, en especial a través de un enfoque sistémico basado en estudios del comportamiento familiar, es muy importante y se encuentra en franco crecimiento.

Hoy se escribe, se estudia y se habla mucho en todo el mundo sobre la Empresa Familiar. Artículos periodísticos de firmas especializadas, seminarios sobre el tema, cátedras, cursos, ponencias, reuniones, congresos, se anuncian, se difunden y hacen que la Empresa Familiar esté de plena actualidad. .

También en nuestro país, la empresa familiar es un objeto de estudio reciente y comienza a abordarse a partir de los '90'. En ese sentido, un pionero en el tratamiento de su problemática, tanto en Argentina como en Latinoamérica, es el Instituto Argentino de la Empresa Familiar, creado con la misión de contribuir a que estas estructuras sean productivas, se perpetúen y que sus integrantes las gestionen en armonía.

El Dr. Roberto Kertész, integrante de este Instituto y rector de la Universidad de Flores, define como empresas familiares a aquellas cuya propiedad y gestión está en manos de por lo menos dos familiares. "En esta tipificación -señala Kertész- se encuentra el 90% de las grandes y pequeñas empresas argentinas." "Al tomar la noción de familia -explica el especialista- se

está hablando de una variable psicológica importante, que cuando abordamos la problemática de las PyMEs no se suele incluir. Se trata de dos sistemas sociales, que son la empresa y la familia, superpuestos, y esto requiere de un tratamiento especial”

El Lic. Luis Monsó, especialista en psicología clínica, y consultor de empresas, entiende por empresa familiar al emprendimiento económico en donde trabaja una o más familias, sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también pueden contratarse empleados que no pertenezcan a la familia. “Estas estructuras tienen ventajas muy importantes –señala Monsó–pero también son un campo propicio para el desarrollo constante de conflictos, que conducen a una alta tasa de mortalidad”

Otro destacado estudioso: Peter Leach <sup>1</sup> considera que la empresa familiar es “*aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar*”. Agrega este autor que: “en el caso más evidente, la familia como entidad, puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management. Pero, además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar. (empresas en que la relación padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia en el futuro de la organización).”

### **Las ventajas de la empresa familiar**

La familia es una institución, cuyas finalidades más importantes son: la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional (manejo de los celos, la rivalidad, los miedos.)

Por otro lado, están las empresas, que son organizaciones cuya finalidad más importante es la productividad y la ganancia económica. Cuando los roles de parentesco y los roles laborales, en la empresa familiar, están bien diferenciados y respetados hay más posibilidades de una convivencia armónica. Pero es muy común que aquellos se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos.

Peter Leach, (“La Empresa Familiar”), con el fin de hacer una evaluación sobre los problemas y avances que representa la empresa familiar, hace un sintético cuadro de ventajas y desventajas de esta estructura empresarial. Entre las ventajas señala:

- Compromiso
- Conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.

---

<sup>1</sup> LEACH, Peter- (2009)-“LA EMPRESA FAMILIAR”, Ed. Granica-1ª. Edición-Buenos Aires-Argentina

- Planeamiento a largo plazo
- Una cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo

Los miembros de un círculo familiar relativamente sano, están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas. En una empresa familiar, el afecto de sus miembros es un elemento que, sin duda, juega a favor de ella, lo mismo que la comprensión. El hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

Por otro lado, como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa, la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura. Y, por otro lado, los miembros de la empresa, por tratarse de un proyecto propio, manifiestan una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo a la misma.

### **Las desventajas**

Entre las desventajas que pueden influir en el funcionamiento interno y en el desarrollo de la empresa familiar, Peter Leach señala:

- Rigidez del fundador
- Desafíos comerciales
- Modernización de las técnicas obsoletas
- Manejo de transiciones
- Incremento de capital
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad
- Mezcla de intereses

El Dr. Roberto Kertész, sostiene que entre sus carencias más importantes, las empresas familiares tienen una gran resistencia a elaborar un organigrama de trabajo, también ponen trabas a profesionalizarse y a capacitarse. “Por otro lado señala el especialista- se muestran reacias a desarrollar un plan de negocios y muestran resistencia a elaborar un plan de sucesión”. Kertész, explica que alrededor de dos tercios de los fundadores de estas estructuras, no delega adecuadamente el poder de decisión ni de mando, en sus hijos o en otros subordinados.

El Contador Sergio Fiqueprón, consultor especializado en empresas familiares, señala que “resulta curioso observar que en la mayoría de los casos el fracaso de una empresa de estas características no se ve impulsado por políticas impositivas regresivas, cambios tecnológicos importantes o decisiones gubernamentales desacertadas. El principal motivo de fracaso, en su mayoría, está dado por la acción improvisada o inacción de sus propietarios”.

El empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente y, sin embargo, estadísticamente sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue mantener el carácter familiar por más de una generación. Esta ruptura en la continuidad, se debe a que el empresario familiar no siempre consigue superar con éxito estas resistencias.

“Estos problemas -explica el Dr. Kertész- hacen que en nuestro país de cada 100 empresas familiares, sólo un tercio llegan a la segunda generación, y una novena parte a la tercera”. Es decir, de cien empresas que surgen, a la tercera generación llegan 2. “Con capacitación y la información adecuada – sostiene el especialista-estás cifras mejorarían sensiblemente”.

En igual sentido que el Dr. Kertesz , la investigadora María Eugenia Baliño<sup>2</sup> examina esta cuestión fundamental que es la sucesión en las empresas familiares, que pone en juego su supervivencia.

Según Baliño, “los datos son contundentes: el 70% de las empresas familiares no logra subsistir a la segunda generación. ¿Cuál es la clave para sobrevivir a la sucesión?, esa es la pregunta que se hacen muchos empresarios y que, según los consultores, tiene una única y sintética respuesta: planificación.”

#### Aspectos importantes

- Del total de estas compañías, sólo un 30% consigue superar los tres años y menos del 7 por ciento llega a la tercera generación.
- La sucesión en una empresa familiar representa una de las transiciones más críticas y que mayor preocupación despierta entre los empresarios.
- Sin embargo, según un estudio de la fundación española Nexia, sólo el 28% de las empresas ya tiene establecido quién reemplazará al líder y el 40% reconoce no estar haciendo nada para organizar el cambio de mando.
- Los especialistas recomiendan iniciar el proceso de sucesión con tiempo suficiente para poder abordar y resolver todas las cuestiones que puedan surgir de esta experiencia.

“Lo ideal es planificar la sucesión dentro de la estrategia general de la empresa, de esa manera se va preparando a quien vaya a tomar la dirección y se van alineando visiones y objetivos. En la realidad esto no pasa, normalmente, se deja pasar el tiempo y se espera a último momento ya que en

---

<sup>2</sup> BALIÑO, María Eugenia, (2008)- “La sucesión, un dilema al que no escapa ninguna empresa familiar”, Management, Infobaeprofesional.com, Buenos Aires, Argentina.

el caso en que hay más de un hijo es difícil tomar la decisión”, explica Santiago Antognolli, director de SEA consultores de PyMEs de familia.

Otro aspecto que complica la sucesión es que el sucesor debe reemplazar un liderazgo muy afianzado y extendido en el tiempo.

“En la sucesión entra en crisis el que deja su función (por la edad y por tener que dejar la actividad), el sucesor (por tener que asumir la responsabilidad), la relación entre ambos (dejan de ser padre e hijo para pasar a ser pares), la organización (los empleados deben adaptarse a un nuevo liderazgo) y la familia (porque todo esto sucede al mismo tiempo)”, expresa Antognolli .

Es de destacar que los más prestigiosos bufetes de abogados tienen un departamento especializado en el tema y se ofrecen como expertos asesores para resolver los posibles conflictos que la Empresa Familiar genera o puede generar ante el reto que siempre plantea la sucesión del fundador.

Existe un irónico dicho en el ámbito empresarial que dice:” *la primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera la funde*”.

Según las estadísticas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías.

## **LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ARGENTINA.**

El estudio de las empresas familiares en la República Argentina, ha sido desarrollado en las últimas dos décadas por muchos autores que realizaron su análisis con el aporte de diversas disciplinas, como la antropología social, la historia social, la sociología, la economía y la historia económica.

Las transformaciones económicas y sociales desde la década de los ochenta despertaron curiosidad para incursionar en el estudio de las empresas.

La crisis del modelo de sustitución de importaciones, el avance de las reformas del mercado, el paulatino retroceso del Estado, fueron motivaciones para que aflorara el análisis de las trayectorias de las empresas.

En esta línea de investigación, podemos mencionar los trabajos sobre empresarios industriales en Argentina y su desempeño en la economía local, para abordar un análisis de las empresas, como son los casos de: María Inés Barbero, Jorge Schwarzer, Eduardo Sartelli, Jorge Sábado, Fernando Rocchi, Juan Manuel Palacios, y otros.

A partir de los estudios realizados en los últimos tiempos puede observarse el predominio de la empresa familiar, como objeto de investigación.

Se ha examinado a estas empresas analizando el rol de los empresarios, la evolución de ellas según el contexto histórico, sus características, pautas de comportamiento, redes de relaciones, conflictos intrafamiliares y dificultades para la supervivencia, como asimismo la función de la parentela, que ha operado como herramienta fundamental. Es decir, la investigación se orienta a un enfoque micro en los campos económico y social, considerando la trayectoria de los empresarios, el ciclo de la familia y las transformaciones de la empresa.

La mayoría de nuestros pioneros, que fueron inmigrantes, se destacaron del conjunto social sobre todo por la capacidad de liderar, dirigiendo empresas al principio pequeñas, revisando cada detalle de la organización, comprando personalmente los insumos, mirando, probando la calidad de los productos, estudiando las mejoras técnicas. Muchas de estas iniciativas llegaron a ser grandes empresas o incluso grupos económicos. Pero también, pese a la complejidad, dimensión y estructura que alcanzaron estas firmas, constituidas como sociedades anónimas, nunca dejó de prevalecer la orientación dada por las familias de los fundadores.

Como ejemplos de esta evolución empresaria, se destacan, entre otros, Bagley, Terrabusi, Felipe Fort, los Demarchi (Química Estrella), las familias Etchart, Zuccardi y Tomba (bodegas), Roberto Fraser (Alpargatas), Arturo Acevedo (Acindar), las familias Soldati y Zorraquin (Campomar), los Noel, Antonio Devoto, Peter y Ernesto Torquinst, los navieros Mihanovich y Doderó, Fulvio Pagani (Arcor), los Bemberg (Cervecería Quilmes), Bunge y Born (Molinos Río de la Plata y otras empresas, conformando un grupo económico), Agustín Rocca (Techint), Mastellone (La Serenísima) y los Di Tella (SIAM Di Tella).

Los casos precedentemente mencionados, nos muestran que cuando se habla de empresas de familia no necesariamente se trata de PyMEs, sino que pueden ser industrias enormes, o también emporios mundiales como Kodak, Wal-Mart o BMW. En Argentina, este tipo de compañías dominan cerca del 80% de la economía.

Las empresas familiares de nuestro país han demostrado gran capacidad para adaptarse y superar difíciles situaciones derivadas de los avatares económicos y políticos que les tocó vivir.

Otro aspecto de gran importancia es el mantenimiento del control de las empresas dentro de las familias propietarias a través del tiempo. A estos fines, entran en juego una cantidad de factores, entre ellos: las relaciones de parentesco, matrimonios realizados como alianzas políticas, las cuestiones hereditarias, la transmisión de patrimonio etc.

Este objetivo familiar de preservar el dominio del patrimonio empresario nos lleva a la cuestión de la sucesión. En este tema las empresas familiares argentinas presentan un panorama complicado, pues, como hemos visto, sólo el 30% de las firmas sobrevive al pasar a manos de la segunda generación y no más de un 7 a 9% lo hace al pasar a la tercera generación.

Antes hemos comentado que lo más recomendable para la sucesión en el manejo de la firma, es planificar este proceso, con la antelación necesaria.

Pero, como el amor y los negocios no son justamente los mejores socios, las empresas familiares enfrentan también serios desafíos. Hay herederos a los que sencillamente no les importa la compañía que les dio fortuna, y hay otros que se pelean por el poder. Hay tantos casos como fotos puede haber de una familia. El tema es tener la sabiduría para enfrentar los problemas, dicen los expertos.

A través de una encuesta realizada por la consultora Grant Thornton, publicada en la edición del 10 de octubre de 2008 del periódico El Cronista Comercial, entre 300 empresas familiares de nuestro país, se aprecia que esas empresas no saben planificar la sucesión. Desde luego, tampoco existen reglas claras para decidir quien sigue al mando de la empresa.

El error más común es caer en la falta de planificación o guiarse por criterios emotivos (por ejemplo, decidir en función de quien es *mejor hijo* y no de quien es más eficiente para administrar) para designar a quien quedará al mando. Un dato llamativo es que el 54% de las empresas encuestadas no cree que los sucesores a la gerencia deban escogerse en la familia y prefieren buscar managers fuera de la familia. Sin embargo, "en las empresas familiares argentinas, al momento de la sucesión, predominan los casos en que la posición vacante es ocupada por un familiar, aunque es frecuente que esa persona sea el mejor preparado y con más aptitud para conducir", expresa Enrique Langdon socio de la consultora citada.

En el proceso de sucesión gerencial, la falta de planificación expone a la firma al riesgo de que cuando el socio fundador deja el cargo, se genere una transición muy conflictiva.

A diferencia de la Argentina, dice Kaplun<sup>3</sup>, en los Estados Unidos, "la gente tiene menos prejuicio para hablar de la muerte", y por lo tanto, la sucesión en las empresas familiares suele estar más regulada por testamentos.

Afortunadamente, con respecto a la sucesión del mando en las empresas familiares de nuestro país, podemos expresar que a pesar de las particularidades señaladas, hay un gran número de firmas que han tenido procesos de transición exitosos, y ya han alcanzado la tercera generación, e inclusive la cuarta en algunos casos.

---

<sup>3</sup> KAPLUN, Carlos: (2006). "Diversos fenómenos en la empresa familiar", Negocios y Pymes, Nro. 50 Buenos Aires, Argentina.

Para mejor ilustrar, se exponen algunos ejemplos de empresas familiares argentinas que han vivido una transición ordenada de su conducción, en base al relato de sus directivos.

### **Café Cabrales S.A.**

En una reciente entrevista con Infobaeprofesional.com., Martín Cabrales, vicepresidente de la tradicional compañía argentina fabricante de café e integrantes de la tercera generación familiar de la compañía, afirmó que para evitar cualquier inconveniente relacionado con el traspaso de mandos, los directivos de la empresa realizaron un intenso trabajo con un consultor especializado en el tema. Además, todos los integrantes de la familia tomaron un curso sobre empresas familiares.

“A su vez, trabajamos sobre un protocolo familiar, que la tercera generación lo hizo el año pasado. Y tenemos charlas y consultas permanentes con especialistas en empresas de familia, independientemente del trabajo que se realiza en el interior de la compañía”, señaló Cabrales.

Y destacó: “El protocolo nos sirvió mucho como compañía, sobre todo a la tercera generación porque sienta las bases de lo que haremos no sólo nosotros sino también quienes nos sucedan”.

El directivo reconoció que justamente una de las preocupaciones centrales de la compañía es evitar cualquier tipo de conflicto interno que pudiera surgir entre sus integrantes.

“Nos preocupa mucho que la empresa continúe, que no haya conflictos, que la resolución de los problemas sea rápida y no sea traumática, como también la sucesión del poder y los roles de cada uno en este proceso”, afirmó Cabrales.

“Es un trabajo diario, si bien tenemos reuniones formales mensual o bimestralmente con un asesor externo”, concluyó.

### **MSU**

Para Manuel Santos Uribelarrea, fundador de MSU, hay dos aspectos muy importantes para considerar en la gestión de empresas familiares: por un lado, cómo hacer para que los conflictos familiares no impacten en la empresa y, por el otro, cómo definir la sucesión. MSU, que inició sus actividades con la producción de 15.000 hectáreas de agricultura y 6.500 cabezas de ganado en campos propios, logró expandirse en 1997, con la incorporación de Manuel Santos Uribelarrea (h), que desarrolló un nuevo negocio de producción mediante el arrendamiento de campos de terceros. Esto permitió diversificar y expandir el negocio, descentralizando la parte productiva y manteniendo

centralizada la administración. MSU está hoy dentro de las principales empresas agropecuarias de América Latina.

“El principal desafío es independizar los problemas relacionales que pueda haber en la familia del manejo de la empresa. Es muy común que los conflictos de la familia repercutan en la empresa y, por eso, es importante nombrar a los más capaces, y no basarse solamente en un tema de parentesco”, señala Uribe Larrea.

### **Vitamina Group**

Mariano Navilli, gerente general de Vitamina Group, también una empresa familiar, coincide con Uribe Larrea: “Hay un principio básico: los problemas familiares quedan en la familia, y los laborales, en la oficina. Sin embargo, si el trabajo es agradable y a uno le apasiona, quiere hablar de él en cualquier momento del día. La gente suele tener una visión negativa del trabajo. Yo no.

En mi caso, todos los almuerzos con mi familia son como reuniones de dirección”. Además de separar los conflictos de la empresa, hay un componente esencial de formación familiar. “Para que se transite bien, en vez de clonar y pensar que la siguiente generación puede también sentarse en la silla fuerte, deben abrirse los ámbitos y, en cada dimensión, debe darse una sucesión distinta. ¿Cómo evito que se complique? Formando a la siguiente generación en las distintas dimensiones, en lo familiar, en la propiedad, en la dirección y en la ejecución”, asegura Guillermo Perkins, Director del Programa Alta Dirección (PAD), en el IAE – Universidad Austral.

#### **Cómo atravesar la tercera generación**

Según Perkins, el 25% de las empresas familiares que logra pasar de “uno a varios” o de “varios a varios” llega a considerar la incorporación de liderazgos no familiares al negocio, mantiene la innovación y la reinversión, y desarrolla fondos para grandes inversiones que permitan la expansión. La tercera generación familiar debe gestionar el status y el conflicto, y lidiar con el liderazgo natural de una de las ramas familiares. En definitiva, debe construir una organización familiar con políticas y reglas estables y duraderas, para perpetuar el legado familiar.

No obstante, existen numerosas empresas que desafiaron la “ley de la tercera generación” y lograron consolidar la generación de valor, tal es el caso de Vitamina Group, empresa textil del grupo Molinos Cañuelas.

“La mayoría de las empresas surge como un proyecto familiar y, en algunos casos, crecen y toman tal tamaño que las obliga a que el manejo de la empresa sea profesional. Nosotros nos comprometimos firmemente para que el hecho de ser familiar no fuera un obstáculo hacia la profesionalización, y hoy

contamos con un equipo gerencial con profesionales ajenos a la familia”, sostiene Manuel Santos Uribe Larrea (h).

Por otro lado, se establecen políticas para los miembros de la familia que se desempeñan como empleados y las compensaciones salariales que les corresponden tanto a los empleados que son miembros de la familia como a aquellos que no lo son. También se diseñan procesos de selección de futuros líderes dentro y fuera de la familia.

En lo que respecta a la parte financiera, todo buen gobierno contempla reglas para la transferencia de la propiedad, normas que regulen los procesos de compra, venta y valuación de acciones, políticas sobre la asignación de dividendos y la serie de derechos y obligaciones de los accionistas.

En el caso de Molinos Cañuelas, según cuenta Navilli, la tercera generación consolidó la expansión de la empresa que hoy emplea a 2.500 personas y es dueña de Molca y Compañía Argentina de Granos. Por su parte, la cuarta generación permitió que el grupo incursionara en el área textil con Vitamina Group. Navilli aclara que toda empresa familiar exige una preparación y formación muy fuerte: “Líder, podés nacer o prepararte. En mi caso, tengo mucha preparación en el manejo de gente. Y no es fácil, es lo más difícil”.

#### Cultura familiar

Profesionalizar la gestión sin que la empresa pierda los valores y la mística del fundador es uno de los desafíos que muchas familias enfrentan cuando la empresa se expande. Los valores familiares de unidad y esfuerzo suelen consolidar una cultura en la empresa familiar que permite un fuerte sentido de pertenencia. Por otro lado, la incorporación de profesionales en las diferentes áreas de dirección y ejecución permite que en estas empresas también se imponga la meritocracia.

“Las empresas familiares, por lo general, están empapadas de la cultura de sus fundadores, y esto puede ser una ventaja o una desventaja. Hay que estar atento a interpretar el ambiente que nos rodea por fuera de la empresa para no quedarnos atrapados en tradiciones y costumbres que pueden resultar contraproducentes”, observa Manuel Santos Uribe Larrea (h). Agrega que MSU trabaja fuertemente para armar una estructura societaria adecuada para el negocio actual y un equipo de gerentes compenetrados con la cultura del trabajo y los principios que él y su padre sostienen. “Se puede construir un management que perdure en el tiempo y, además, le dé una identidad propia a la compañía”, concluye.

En definitiva, la empresa familiar debe encontrar un equilibrio adecuado entre la preservación de los valores fundacionales y, al tiempo que incorpora nuevas generaciones y nuevos profesionales, la innovación y la expansión.

## **Bodega Zuccardi**

Otra de las empresas que superó con éxito la incorporación de la tercera generación es Bodegas Zuccardi. fundada en 1963, hoy emplea a más de 700 personas y exporta vinos a más de 42 países en los cinco continentes. José Alberto Zuccardi, director de la empresa, señala que la incorporación de sus hijos al negocio se dio de forma natural. “Uno de ellos lideró la elaboración de espumantes y la producción de nuestras fincas en el Valle de Uco. Otro incorporó la elaboración de los aceites de oliva, y una de mis hijas se encarga de Casa del Visitante, nuestro emprendimiento turístico”, explica Zuccardi. Y agrega que un management exitoso radica en la correcta división de funciones y tareas de los miembros de la familia dentro de la empresa. Algunos modelos sugieren que nepotismo y profesionalismo pueden complementarse sin problemas y, para ello, lo mejor es tener una instancia decisora centrada en una sola persona conocida y respetada por todos, con un órgano de accionistas minoritarios parientes que no ocupan cargos ejecutivos y constituye una instancia de control y aprobación de políticas. En este modelo, el CEO y los gerentes debieran tender hacia un sistema de meritocracia, aunque contemplando los modos y prácticas de la historia familiar.

El paso del fundador a un grupo de control familiar siempre implica el peligro de que los familiares accionistas se sientan herederos y que la compañía les debe algo, en lugar de sentirse dueños y, por ende, con obligaciones y responsabilidades hacia la empresa. Si eso ocurriera, la empresa familiar pierde los beneficios de pertenencia, identidad y agilidad derivados de esta estructura tradicional y se somete a procesos de corrupción más típicos de empresas que no son de propiedad familiar.

“Algunas pautas que pueden detallarse en un protocolo –una guía para encarar los cambios que vive la empresa familiar a través del tiempo– incluyen el proceso de sucesión, la formación, los valores, los criterios para evaluar y los procesos de trabajo de la compañía. Estas son las cosas que dan una cierta seguridad a los sucesores y, aunque no son una garantía de supervivencia de la empresa, reflejan el pensamiento del fundador y son guías para encarar los cambios que vive la empresa familiar a través del tiempo”, sostiene Perkins.

“Hay que tener en claro que los consumidores no pagan por familiaridad, sino por calidad. Obviamente, si uno presenta un producto de calidad y lo hace a lo largo del tiempo, el espíritu que supone la empresa familiar se transforma en un valor agregado”, opina Zuccardi.

José Alberto Zuccardi explica que es importante definir y alinear el trabajo de todos los empleados con los objetivos de la empresa. “Es importante estar abierto al aporte de quienes no forman parte de la familia, y darle a cada uno el lugar que se merece de acuerdo con sus capacidades”, señala, y

confirma que es posible dirigir un negocio familiar que sea altamente profesional.

### **Café Martínez**

No se trata solamente de formar y educar a las generaciones siguientes en la familia, sino también de preparar a los empleados ajenos a ella para liderar los cambios necesarios. "Es muy gratificante ir enseñando a otros cómo se hacen las cosas, delegar y armar equipos. Liderar es apasionante; uno empieza con tres o cuatro personas y, de pronto, se da cuenta de que, en un abrir y cerrar de ojos, está liderando a 1.000 personas", cuenta Marcelo Salas Martínez, dueño de Café Martínez, empresa familiar que, desde 1933, elabora, importa y distribuye café, y que comenzó una fuerte expansión a partir de 1994.

Cómo agrandar la familia, sin dividir la empresa.

Todas las empresas familiares exitosas que logran multiplicar la generación de valor a través del tiempo suelen tener políticas muy claras para regular la relación entre los familiares y la compañía. Además de definir la misión y la visión tanto para la familia como para el negocio y la dirigencia de la empresa, se suelen delinear las responsabilidades de los parientes con respecto a la empresa.

### **Sucesion de A. Williner**

La historia comenzó en 1928, cuando el hijo de un inmigrante suizo, Alfredo Williner, abrió un pequeño tambo en la localidad de Bella Italia, provincia de Santa Fe, que con los años, se terminó convirtiendo en la tercera lechera del país. Hoy, los descendientes son tantos, que a Don Alfredo Curiotti, su actual presidente, le gusta decir que son "una confederación de primos". La compañía, Sucesores de Alfredo Williner, ya está preparando a la tercera y a la cuarta generación para su futura conducción. Todos cumplieron 18 y reciben entrenamiento.

La información sobre las firmas detalladas precedentemente se origina en conceptos expresados por sus directivos en ocasión de entrevistas. Tales entrevistas fueron realizadas por Infobaeprofesional.com, en el caso de Café Cabrales S.A., por Marina Aizen para el Diario Clarín y clarin.com en el caso de Sucesión de A. Williner, y por el IAE- Universidad Austral, bajo la dirección del profesor Guillermo Perkins, en los casos de las restantes empresas.

## **EL PANORAMA DEL PARTIDO DE LA MATANZA**

Este equipo de investigadores ha logrado una valiosa experiencia en la obtención de información sobre las PyMEs familiares que están radicadas en el Partido de La Matanza, mediante la encuesta realizada en cumplimiento del Proyecto B-121, de la Universidad Nacional de La Matanza, anteriormente mencionado en este trabajo.

El Proyecto B-121, que estuvo dedicado a la industria del calzado, permitió detectar que en este sector, más del 90 % de los establecimientos localizados en La Matanza son PyMEs familiares. De éstas, el 60% tienen una antigüedad inferior a los 10 años, el 84% no exporta, el 83% tiene organización informal y el 92 % no tiene interés en asociarse con otras firmas.

Funcionarios municipales, expertos y entidades empresarias de la zona consultados mencionan que para el conjunto de la industria local, también las empresas PyMEs familiares representan más del 90%, pudiendo alcanzar el 95%.

A través de esta investigación, pretendemos aportar más luz para el conocimiento del desarrollo de las firmas familiares en el Partido de La Matanza.

### 1.3 INSTRUMENTOS PARA OBTENER INFORMACION

Tal como expresáramos en el capítulo precedente, el estudio de las empresas familiares es relativamente reciente, y aunque abunda la bibliografía, no existen a nivel nacional demasiadas referencias de institutos o instituciones oficiales o privadas especializadas en el tema.

Sin embargo, en el proceso de avance de la investigación llegamos a ponernos en contacto con dos centros vinculados con el tema en cuestión.

Uno fue el ISIEF (Instituto Superior de Investigación de la Empresa Familiar) dirigido por el licenciado en administración Roberto Binetti, fundado en el año 2000.

El segundo fue el INAREF (Instituto Iberoamericano de Empresa Familiar) cuyo director es el Dr. Roberto Kertész, (psiquiatra) vinculado también con la UFLO (Universidad de Flores).

En este segundo instituto pudimos contactarnos con el licenciado Eduardo Radano, que también trabaja como profesor en la UFLO y quien, muy gentilmente nos informó de la clase de tareas que ellos realizan a partir de la sede. Son especialistas en todo tipo de empresa familiar ya sea PyMEs o gran empresa. Realizan cursos-talleres con ejercitación práctica que estimula la productividad, la gestión armónica entre sus integrantes en la empresa familiar y orienta a empresarios familiares, profesionales y empleados con actuación en empresas familiares, consultores independientes e interesados en la temática en general. Por lo tanto ofrecen sus servicios y son contratados por empresas familiares para resolver conflictos significativos.

Uno de objetivos inmediatos más urgentes de nuestra investigación era llegar al contacto personal con las empresas. En principio, nuestro grupo había realizado una encuesta sencilla, con preguntas concretas pero de amplio espectro de respuesta.

Cuando nos pusimos en contacto con el Licenciado Radano, él nos cedió el formulario utilizado para las encuestas que ellos realizan a las empresas con que trabajan a través del INAREF.

Este formulario contiene un cuestionario que es utilizado por los investigadores del INAREF para establecer un diagnóstico de las empresas, y es parte de un modelo que ellos denominan “sistema PALT”. Como ya se comentó en este trabajo, PALT es una sigla, integrada por las iniciales de las cuatro áreas de análisis que componen el modelo y que son: *Psicológicas* (el Análisis Transaccional como medio de diagnóstico, genograma de la empresa, historia, relación familia – empresa, roles en la empresa – delegación y sucesión); *Administrativas* (organigrama, procesos de apoyo, funciones en la empresa); *Legales* (relación familia empresa, sucesión, resolución de conflictos, propiedad intelectual, otras) y *Técnicas* (procesos de producción y temas relacionados. Evaluación del sistema de gestión de la empresa)”

Al observar el formulario del modelo PALT , se percibe claramente la minuciosidad con que se realiza la recolección de datos para la encuesta, muy específica y muy interesante. Transcribimos a continuación el formulario que comentamos.

**MODELO PALT  
FORMULARIO PARA ENCUESTAS**

Variables	Preguntas esenciales
<b>I.PSICOSOCIALES</b>	
<b>1 Comunicaciones</b>	<p><b>1. Qué grado de eficacia asigna a las comunicaciones internas de su negocio ?</b>  Nulo ( ) Escaso ( ) Regular ( ) Elevado ( ) Muy elevado ( )</p> <p><b>2. En que grado se utilizan tecnologías informáticas? Ninguno ( ) Escaso ( ) Intermedio ( ) Importante ( ) Muy importante ( )</b></p>
<b>2. Toma de decisiones</b>	<p><b>1. De qué forma se toman las decisiones más importantes o estratégicas?</b>  a) Centradas en un líder ( ) b) Democrático (por mayoría) ( ) c) Por consenso ( )</p> <p><b>2. Quien toma la mayoría de las decisiones?</b>  <b>Indique las tres personas más significativas en este aspecto en su organización</b>  <b>Persona 1.....</b>  <b>Persona 2.....</b>  <b>Persona 3.....</b></p> <p><b>3. Si Ud. considera que habría que introducir cambios en los procesos decisorios de su organización, cuáles serían los mismos?</b>  .....  .....  .....</p>
<b>3. Solución de problemas</b>	<p><b>1. Cómo evalúa los procesos de solución de problemas en su organización?</b>  Poco efectivos ( ) Parcialmente efectivos ( ) Muy efectivos ( )</p> <p><b>2. Si desea mejorarlos, qué propone para lograrlo ?</b>  .....  .....  .....</p>
<b>4. Liderazgo</b>	<p><b>1.Cuál es el orden de preferencia de los estilos de liderazgo que Ud. aplica en su organización?</b>  <b>Marque con 1 el que más emplea, con 2 al siguiente y así siguiendo hasta 4</b></p> <p><b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p> <p><b>Repita esta evaluación para los 3 directivos más importantes de la empresa</b>  <b>Directivo 1:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>2) Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>3) Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>4) Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p> <p><b>Directivo 2:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p>

	<b>Directivo 3:</b> <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b> <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b> <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b> <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b>
<b>5. Poder</b>	<b>1. En su opinión, quiénes tienen el mayor poder en su organización y en cuál forma lo ejercen ? Marque en orden de intensidad</b> <b>Cargo 1.....</b> <b>Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</b> <b>Cargo 2 .....</b> <b>Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</b> <b>Cargo 3 .....</b> <b>Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</b>
<b>6. Entusiasmo</b>	<b>1. Si Ud. observa excitación positiva y entusiasmo ante los desafíos , en cuáles sectores de su organización se hacen evidentes?</b>      
<b>7. Delegación</b>	<b>1) Considera adecuada la delegación de la autoridad de y las decisiones en su organización?</b> <p style="text-align: center;"><b>Si ( )                  No ( )</b></p> <b>2 ) Le parece que en algún nivel debería ser mayor?</b> <b>Si la respuesta es afirmativa, tenga a bien indicar en cuáles niveles</b>     
<b>8. Capacitación</b>	<b>1) En su organización, existen programas sistemáticos de capacitación?</b> <p style="text-align: center;"><b>Si ( )                  No ( )</b></p> <b>2) En que áreas o niveles están faltando?</b>     
<b>9. Valores</b>	<b>1 ) Indique el orden de jerarquía de los valores (los conceptos abstractos más importantes para la toma de decisiones y la asignación de los recursos) que en su opinión rigen en su organización:</b>  <b>1er. lugar .....</b>  <b>2do. lugar .....</b>  <b>3er. lugar .....</b>  <b>4º. lugar.....</b>  <b>5º lugar.....</b>
<b>10. Creencias</b>	<b>1. Describa ciertas creencias comunes en su organización que potencian el trabajo y su calidad:</b>    

	<p>.....</p> <p><b>2. Además, mencione las creencias que obstaculizan el buen trabajo o el clima laboral:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>11. Motivación</b>	<p>1) Marque dentro de los círculos los niveles de la “Pirámide de Maslow” que se tienen en cuenta a la hora de motivar a su personal, en orden de importancia (1 el más importante, hasta llegar a 5)</p> <p style="text-align: center;">       Básicos o económicos ( )    Seguridad ( )    Pertenencia o afecto ( )        Reconocimiento ( )    Autorrealización ( )     </p> <p>2) Cuando se selecciona personal para cubrir vacantes, se tienen en cuenta criterios referidos a la futura motivación de los ingresantes?        Sí ( )    No ( )</p> <p>3) Y cuando se producen ascensos, estos mismos criterios son tenidos en cuenta?        Sí ( )    No ( )</p>
<b>12. Delimitación familia /empresa</b>	<p>1. Con qué frecuencia interfieren los intereses de la familia con los de la empresa?</p> <p>Habitualmente ( )    Algunas veces ( )    Pocas veces ( )    Casi nunca ( )    Nunca ( )</p>
<b>13. Planificación de la continuidad y retiro del fundador</b>	<p>1. Planificación de la continuidad y del retiro del fundador o máximo directivo actual</p> <p>1) Le parece necesario pensar en un Plan de Continuidad en esta etapa que vive su empresa,?        Sí ( )    No ( )</p> <p>2) Existe hoy un Plan de Continuidad o sucesión, escrito y consensuado con los afectados por el mismo?        Sí ( )    No ( )</p>
<b>14. Otros</b>	<p>Explicitar cuáles:</p>
<b>II. ADMINISTRAT. / CONTABLES</b>	
<b>1. Manejo financiero y flujo de caja</b>	<p>1. Manejo financiero</p> <p>1) Su organización acostumbra manejarse con presupuestos?        Sí ( )    No ( )</p> <p>2) Para el manejo del dinero en su organización, se usan planillas de “flujo de caja”?        Sí ( )    No ( )</p> <p>3) Si su respuesta es afirmativa, con qué periodo de cálculo?        Diario ( )    Semanal ( )    Mensual ( )    Otro (indicar) .....</p> <p>4) Cuenta su organización con un sistema informático que interconecte la ejecución presupuestaria, el control del “flujo de caja”, la contabilidad, los stocks y las ventas?        Sí ( )    No ( )</p>
<b>2. Relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito</b>	<p>1. Cómo evalúa la relación entre su organización, los bancos y otras instituciones de crédito?        Muy buena ( )    Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )</p>
<b>3. Gestión del personal</b>	<p>1 Existe un área de Recursos Humanos en su empresa?        Sí ( )    No ( )</p> <p>Si contestó afirmativamente, indique las funciones principales de la misma:</p> <p><b>Función 1</b></p> <p>.....</p> <p><b>Función 2</b></p> <p>.....</p> <p><b>Función 3</b></p> <p>.....</p> <p>2) El reclutamiento del personal para su organización, se hace :        Por medio de empresas especializadas ( )    Mediante la propia organización ( )</p>

	<p>3) En caso de ser la propia organización quien se encarga de esta función, hay criterios de reclutamiento establecidos de antemano? Sí ( ) No ( )</p> <p>4) Existen programas de desreclutamiento? Sí ( ) No ( )</p> <p>5) Existe planificación de carrera del personal en su organización? Si ( ) No ( )</p>
<b>4. Retribuciones</b>	<p>1) Existen criterios uniformes aplicados al cálculo de salarios basados en la productividad, en la antigüedad en la empresa, en los rangos jerárquicos u en otros? Sí ( ) No ( )</p> <p>2) Ud. aprecia diferencias entre las criterios para las remuneraciones de los familiares y los no familiares? Sí ( ) No ( )</p>
<b>5. Organigrama y descripción de funciones</b>	<p>1) Cuenta su organización con un organigrama actualizado? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si no es así, lo atribuye a que:</p> <p style="padding-left: 40px;">No se considera muy necesario ( ) No se destina hay tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p> <p>2) Cuenta su organización con Manual de funciones? Si ( ) No ( )</p> <p>Si no es así, lo atribuye a que:</p> <p style="padding-left: 40px;">No se considera muy necesario ( ) No se destina tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p>
<b>6. Plan de Negocios</b>	<p>1) Su organización aplica un Plan de Negocios actualizado? Sí ( ) No ( )</p> <p>2) Si es así, hubo una revisión reciente de la Misión y la Visión en su Plan de Negocios? Sí ( ) No ( )</p> <p>3) Ha hecho su organización algún estudio de mercado? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo se realizó? En este año ( ) Hace más de un año ( ) Hace más de 5 años ( )</p> <p>4) Tienen experiencia en exportación? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, Exporta actualmente ( ) Exportaba, pero la actividad se discontinuó ( )</p>
<b>7. Auditoría</b>	<p>1. Cuentan con un sistema de auditoría interna? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p> <p>2. Cuentan con un sistema de auditoría externa? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p>
<b>8. Análisis FODA</b>	<p>1. Resuma a continuación, los principales ítems de cada rubro del análisis de su organización; utilice una hoja adicional si así fuera necesario, referenciando sus comentarios.</p> <p><b>1. Fortalezas</b> .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>2. Debilidades</b> .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>3. Oportunidades</b> .....</p>

	<p>.....</p> <p><b>4. Amenazas</b> .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>9. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>
<b>III. LEGALES</b>	
<b>1. Tipo de sociedad</b>	<b>1. El tipo de sociedad que su organización emplea en la actualidad, es el adecuado para el momento actual y para su futuro? Sí ( ) No ( )</b>
<b>2. Aspectos legales y conflictivos</b>	<p><b>1. Existen problemas legales vinculados a divorcios y sucesiones en la familia, que afecten negativamente a la sociedad? Sí ( ) No ( )</b></p> <p><b>2. Se cuenta con asesoramiento profesional adecuado para la aplicación de las leyes, el manejo de juicios y las relaciones con los sindicatos? Si ( ) No ( )</b></p> <p><b>3. Cómo considera el número de juicios laborales que tuvo durante los últimos 5 años?</b> Escaso ( ) Intermedio ( ) Excesivo ( )</p> <p><b>4. Cual es la tendencia que Ud. percibe en cuanto a los juicios de diverso tipo que su organización entabla con terceros? A ganarlos ( ) A perderlos ( )</b></p> <p><b>5. Qué grado de conflictividad percibe Ud. en su organización, con lo siguientes grupos?</b></p> <p><b>1. Proveedores</b>            Alto ( )    Medio ( )    Bajo ( )</p> <p><b>2. Organizaciones sindicales</b>            Alto ( )    Medio ( )    Bajo ( )</p> <p><b>3. Clientes</b>                    Alto ( )    Medio ( )    Bajo ( )</p> <p><b>4. Estado</b>                      Alto ( )    Medio ( )    Bajo ( )</p> <p><b>6. Otros</b>                        Alto ( )    Medio ( )    Bajo ( )</p>
<b>6. Patentes y marcas</b>	<b>De corresponder a su caso, considera que las patentes y marcas propiedad de su organización están adecuadamente protegidas? Sí ( ) No ( )</b>
<b>7. Otros temas legales</b>	<b>Explicitar si existen y en qué consisten</b>
<b>IV. TECNICAS</b>	
<b>1. Layout</b>	<b>1. Le parece eficaz el "layout" o distribución interna de equipamiento y procesos?</b> Sí ( )                      No ( )
<b>2. Procesos productivos</b>	<b>¿Los procesos productivos son eficaces y actualizados tecnológicamente?</b> Sí ( )                      No ( )
<b>3. Relaciones con proveedores</b>	<b>¿ Cómo podría definir las relaciones con los proveedores?</b> Muy buenas ( )    Buenas ( )    Regulares ( )    Deficientes ( )
<b>4. Mantenimiento</b>	<p><b>1. Se hace mantenimiento preventivo en su organización?</b> Sí ( )                      No ( )</p> <p><b>2. En su opinión, las horas perdidas por fallas en la producción son:</b> Aceptables ( )    Excesivas ( )</p>
<b>5. Controles de inventarios</b>	<b>1. ¿ El control de inventarios es adecuado? Sí ( ) No ( )</b>
<b>6. Distribución y logística</b>	<p><b>1. La distribución a los clientes es rápida y económica?</b></p> <p>Es rápida y económica ( )    Es rápida ( )    Es económica ( )    Ninguna de las dos ( )</p>
<b>7. Programas de control de calidad</b>	<b>1. Se aplican actualmente programas de control de calidad? Sí ( ) No ( )</b>
<b>8. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>

*Nota: el análisis FODA , mencionado en el punto II.8 del cuestionario consiste en que el entrevistado aprecie las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.*

Cuando se puso en práctica la encuesta para este trabajo, en PyMEs del partido de La Matanza, al realizar las primeras entrevistas percibimos que recabar la información solicitada tal como estaba planteada en el cuestionario del INAREF era fatigoso para el entrevistado y para el entrevistador, a pesar de haber concretado con ellos visitas previamente. Con frecuencia, al momento de realizar una investigación de casos, los entrevistados no disponían del tiempo o de la voluntad suficiente para responder tantas preguntas y tan específicas.

Por esa razón es que, sin apartarnos de los puntos axiales del formulario de entrevista del INAREF optamos por reducir no solamente la cantidad sino también la especificidad de las preguntas.

A través de nuestro trabajo de campo observamos que en un mismo ítem existen a veces tres, cuatro y a veces hasta cinco preguntas. Muchas veces no esperábamos que nos las contesten todas (aunque se las fuimos formulando de a una). En general, prefirieron detenerse en una y obviar las otras.

Es necesario destacar también que en algunos casos han respondido a la encuesta en forma muy acotada y en otros casos el encuestado se ha comprometido con la temática de la investigación generando una entrevista y suministrando más información, de ahí surgen las características diferenciales entre cada informante o encuestado

A continuación transcribimos el cuestionario adaptado para nuestra encuesta, que juzgamos más funcional para nuestra investigación y responde a las posibilidades de nuestro trabajo de campo. :

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA ADAPTADO PARA  
EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**¿Es una empresa familiar?**

**¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

**¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar? ¿Considera que quienes toman las decisiones adoptan estrategias centradas en un líder, son democráticas, se adoptan por consenso?**

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?  
¿Se ve más entusiasmo para trabajar en familia o la relación se vuelve más fácil cuando no existen relaciones familiares? ¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la firma?**

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Está manifestada por escrito? ¿En forma oral? En caso de ser afirmativa su respuesta ¿Puede explicar cómo y si es consensuada?**

**¿Es el actual dueño uno de los socios fundadores? ¿Comparte el poder o prefiere centralizarlo?**

**Su liderazgo es:**

**¿Conductor? (Fija normas e imparte indicaciones)**

**¿Protector? (Apoya las tareas de su personal) ¿Racional? (Induce mediante explicaciones y deducciones al razonamiento del empleado)**

**¿Creativo? (Aplica intuición y emociones)**

**¿Qué valores comparten como familia y como empresa? ¿Cuál es su análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre la firma?**

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia  
¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por  
tradición que por especialización?**

**Cuándo se toman trabajadores ¿se buscan primero dentro de la familia o  
se prefiere amigos u otros?**

**¿Utilizan tecnología informática?**

**¿Qué elementos – valores – creencias hay en la empresa?**

**¿Se hace mantenimiento?**

**¿Tienen marcas o patentes?**

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y  
clientes?**

**¿Se aplica programas de control de calidad?**

**¿Tienen asesoramiento legal?**

**¿Cuáles son los desafíos que enfrentan como empresa familiar?**

---

En el siguiente capítulo se exponen los resultados producidos por esta encuesta. A su vez, en el Anexo 1 se describen las entrevistas efectuadas.

Asimismo, cabe expresar nuestro agradecimiento al Licenciado Eduardo Radano, del INAREF, por la colaboración y asesoramiento brindado a los investigadores.

## 1.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

El total de empresas familiares del Partido de La Matanza que respondieron a la encuesta asciende a 24.

Los datos obtenidos han sido compilados para su análisis, verificación del cumplimiento de las hipótesis planteadas y formulación de conclusiones.

En los siguientes cuadros y gráficos se expone la información que surge de las entrevistas realizadas, agrupada según los rubros planteados en el cuestionario.

RUBROS	CASOS	PORCENTAJES
<b>Toma de decisiones</b>		
Delegan	3	13%
No delegan	20	83%
NS / NC	1	4%
Total	24	100%
<b>Relaciones familiares</b>		
Interfieren mucho	2	8%
Interfieren poco	7	29%
Interfieren nada	11	46%
NS / NC	4	17%
Total	24	100%
<b>Continuidad familiar</b>		
Con plan formal	2	8%
Sin plan formal	22	92% (*)
Total	24	100%
(*) Con medidas informales	14	64%
<b>Poder</b>		
Centralizado	16	67%
Compartido	6	25%
NS / NC	2	8%
Total	24	100%

**Capacitación**

SI	10	42%
NO	11	46%
NS / NC	3	13%
Total	24	100%

**Incorporación de recursos humanos**

Familiares y amigos	10	42%
Terceros calificados	11	46%
NS / NC	3	13%
Total	24	100%

**Mantenimiento preventivo**

SI	16	67%
NO	1	4%
NS / NC	7	29%
Total	24	100%

**Innovación y desarrollo**

SI	7	29% (+)
NO	9	38%
NS / NC	8	33%
Total	24	100%

(+)- De estos 7 casos, 6 corresponden al sector industria y 1 a comercio.

**Control de calidad**

SI	8	33%
NO	7	29%
NS / NC	9	38%
Total	24	100%

**Relaciones malas**

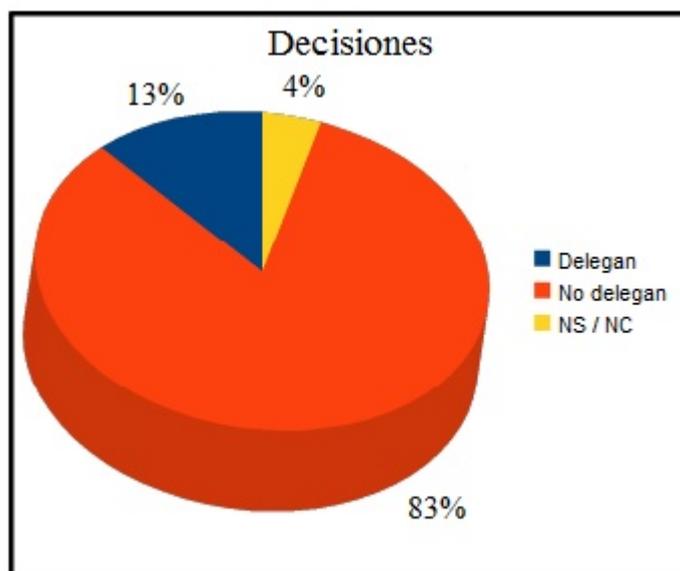
Con el Estado, en aquellos casos en que mencionaron malas relaciones con algún sector.

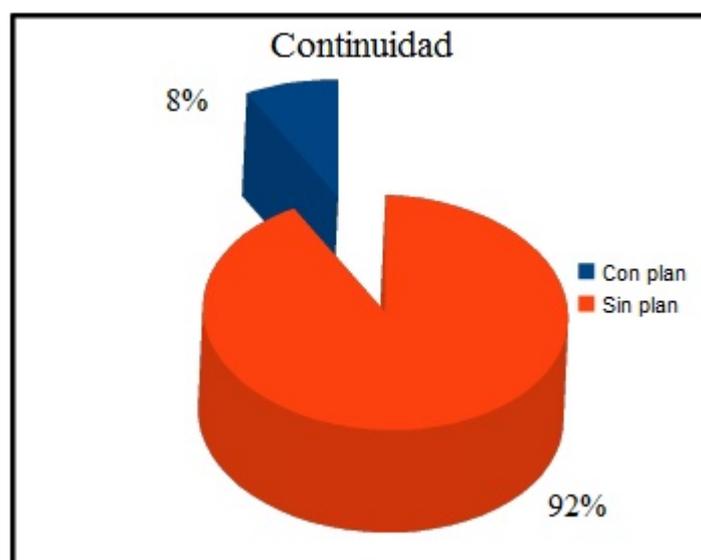
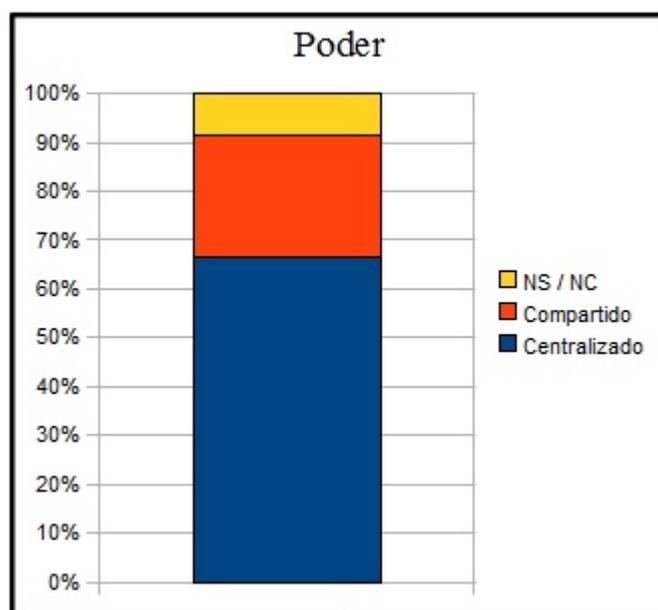
### Creencias y valores

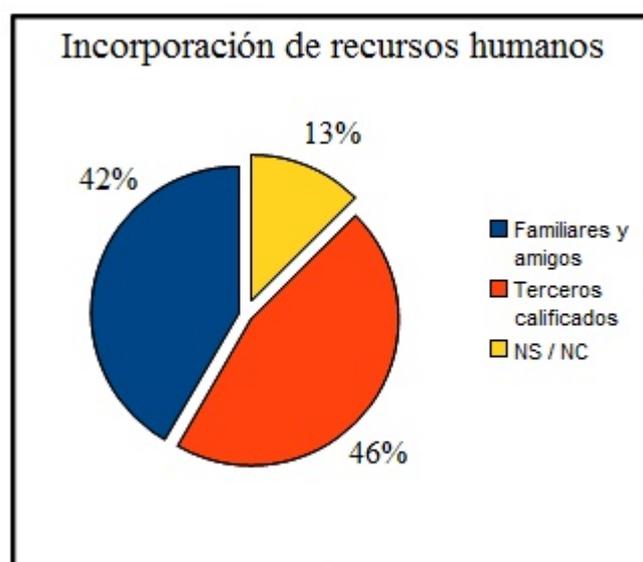
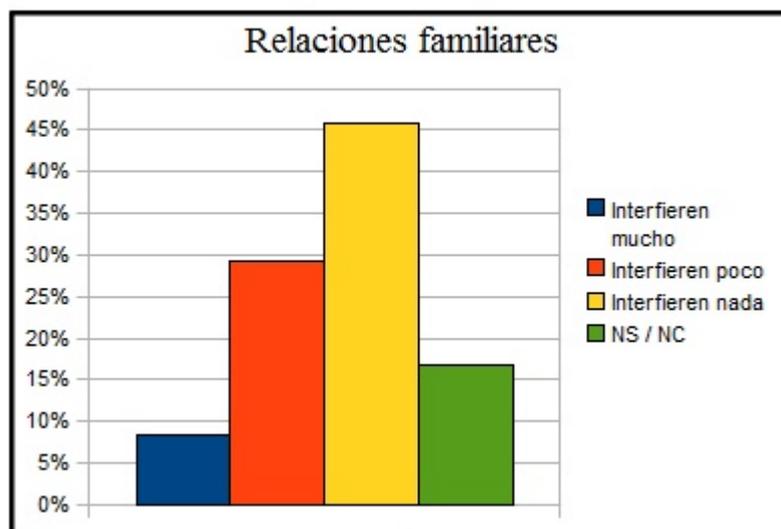
Calidad	5
Confianza	4
Honestidad	4
Esfuerzo	3
Respeto	3
Otros	22

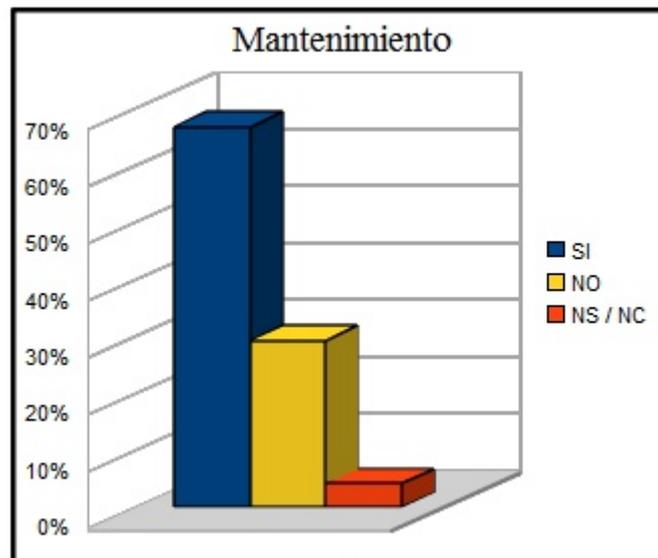
Cada aclarar con respecto a “Creencias y Valores”, que cada empresa puede señalar varios conceptos.

Como complemento de la información que antecede, se agregan gráficos que representan los datos expuestos.









### **Comentario sobre la realización de la encuesta.**

Cabe reconocer la buena predisposición que, en general, demostraron los entrevistados. Esa conducta se refleja a través de la información que proveyeron a los investigadores y los relatos que informantes claves hicieron durante el desarrollo de las entrevistas. Es importante señalar que a la mayoría de los encuestados se les hizo una entrevista preliminar, en base a la cual se comprometieron con la temática y adquirieron confianza con el encuestador, llegando a enviar fotos o folletos de la empresa. El eje motivador fue narrar la historia de la familia y con ello la trayectoria de la empresa..

En pocos casos fueron reticentes en sus respuestas, y su comportamiento fue más distante, pidiendo que enviáramos las preguntas por e-mail, y limitándose pura y exclusivamente a contestar sí o no. Asimismo, fueron escasas las situaciones en que el entrevistado mostró algún signo de molestia.

Es interesante destacar, como lo señalamos anteriormente, una fuerte tendencia a "historiar" los orígenes de sus empresas, de sus fundadores y de sus herederos. En algunos casos también hubo "color" en la narración de episodios fundacionales de la empresa, sobre todo en aquellos entrevistados que pertenecen a la generación fundacional o a la de los hijos, que conocen bien lo que les transmitieron sus padres. Sin embargo, frecuentemente los entrevistados respondieron de un modo ambiguo o superficial al momento de

profundizar temáticas más específicas en las relaciones de trabajo de los integrantes de la familia. De hecho, algunas respuestas fueron claramente evasivas o simplemente muy concretas: “sí, no, poco, mucho”

La buena voluntad que en general demostraron los entrevistados, es también consecuencia de que a la mayoría les resulta grato recordar la historia de la empresa, ya que porque fueran sus antepasados directos, ya porque fueran ellos los fundadores. Las primeras preguntas fueron respondidas en forma bastante extensa, y a medida que el cuestionario iba requiriendo respuestas más concretas, éstas en algunos casos se volvían evasivas.

En la realización de la encuesta se tuvo especialmente en cuenta a aquellos entrevistados que suministraron información más amplia, permitiendo aprovechar mejor el tiempo dedicado a recolectar datos, y brindándonos de esta forma mayores elementos de análisis. En algunos casos nos entregaron todo tipo de folletería de la empresa y hasta mostraron las instalaciones. En estos casos se llegaron a formular más preguntas de las que estaban previstas.

## 1.5 TIPOLOGÍAS APLICABLES A LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA MATANZA.

Con la información obtenida en la encuesta realizada, se consideró oportuno definir alguna tipología en la cual fuera posible encuadrar a las empresas matanceras que fueron entrevistadas.

Es difícil a establecer una tipología única aplicable a todas las empresas familiares entrevistadas, porque cada una de ellas tiene sus peculiaridades. Sin embargo, se estimó posible que tengan ciertas características comunes que permitan ubicarlas en alguna tipología. Para poder verificar esto hemos tomado como referencia investigaciones realizadas por estudiosos del tema.

Las características de las tipologías que se establecen para el análisis de la empresa familiar varía de autor en autor, pues cada uno de ellos prioriza un aspecto diferente para establecer las características que le interesa definir.

Por este motivo, hemos seleccionado tres ejemplos o modelos de tipologías, para determinar, con respecto a cada uno de ellos, en cuál tipo de empresa podrían encuadrarse las firmas familiares matanceras.

Los licenciados Gonzalo Gómez Betancourt y Eduardo González han analizado los contextos de tipología familiar teniendo en cuenta las funciones y el grado de compromiso de cada uno de los miembros integrantes. Determinan que existen cinco tipos de empresa familiar, no necesariamente cerradas y estructuradas dentro de la tipología, aunque mantienen características centrales que las hace partícipes de una u otra forma

- **Empresa de trabajo familiar:** considera que todos los miembros de la familia pueden incorporarse siempre y cuando lo deseen libremente. Cada uno tendrá un puesto acorde a sus capacidades y limitaciones y en tal sentido será su retribución
- **Empresa de dirección familiar:**, al contrario de la anterior, sólo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que poseen las condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección, o que pueden alcanzarlas en un período breve de tiempo. Estas están vinculadas con requerimientos de alta especialización
- **Empresa de gobierno:** las personas de la familia sólo desempeñan responsabilidades de gobierno (política) y no de dirección (ejecución). Es el caso de conducción de holdings que controlan la casa matriz y todas sus filiales. Esta tipología, obviamente, está destinada al control de las grandes empresas.
- **Empresa de inversiones y emprendimientos:** es una empresa de gobierno familiar en la que, además, se promueve el espíritu emprendedor de aquellos miembros de la familia que tienen como objetivos realizar un propio emprendimiento y en donde la familia ayuda con financiamiento, capacidades de asesoramiento, consejo, etc.

- **Empresa familiar coyuntural:** responde a la firme intención de los miembros de la familia de continuar unidos, aún cuando la misma familia sabe que existe la posibilidad de la disolución de la firma como empresa familiar. Sin embargo, la venta o fusión se puede realizar en mejores condiciones si el grupo familiar se mantiene unido.

Entendemos que en este análisis se priorizan dos enfoques: el administrativo y el social. Creemos que la tipología que más se adapta a los casos estudiados es la primera, es decir la **“empresa de trabajo familiar”**. Corresponde o ha correspondido por lo menos en su origen a un tipo de empresa familiar nuclear, es decir fundada por padre, madre e hijos. También encontramos las empresas fundadas por hermanos. Es interesante destacar que en la mayoría de los casos, las fundaciones originales pertenecen a extranjeros, sobre todo varones. En ambos casos son los hijos quienes han continuado el negocio familiar incorporándose primos en la tercera generación.

No hemos encontrado un sólo caso de empresa de dirección familiar aunque sí es cierto que en la mayoría de los casos los descendientes se prepararon para los cargos que ocupan, a partir del oficio, de cursos de especialización y en algunos casos muy reducidos a partir de estudios universitarios. De los tres tipos restantes, cabe decir que ninguna empresa entrevistada tiene características que se ajusten a ellos.

Gonzalo Eduardo Gómez Betancourt , a quien hemos mencionado junto a Eduardo González al comentar el modelo de tipología precedente, ha efectuado en forma individual otro estudio tipológico diferente, basado en los factores de confianza y en la dirección estratégica de los actores que trabajan en la empresa y que pertenecen a la misma familia.

Establece cuatro tipos de empresa familiar

:

- **Empresa Familiar Crítica:** La situación económica no es lo suficientemente sólida. La consecuencia inmediata es la desconfianza por parte de la familia en la conducción y en la dirección estratégica, y esto no sólo revierte la posición inicial sino que la agrava. No existe unidad ni compromiso y tiene un desempeño económico negativo. Se genera un círculo vicioso que se retroalimenta nocivamente.

- **Empresa Familiar Astuta:** Tienen una fuerte dirección estratégica positiva. Generalmente son empresas que llegan a la tercera generación, aunque esto no significa una fuerte confianza familiar, la que se va deshaciendo sobre todo hacia los integrantes más jóvenes. Por lo tanto tienen un buen desempeño económico aunque como familia se generan conflictos de intereses y desconfianzas familiares

- **Empresa Familiar Ingenua:** Esta empresa tiene una confianza familiar y externa, tienen una dirección estratégica basada en el o los fundadores, que en general pueden haber modificado su tecnología pero no su gestión, a pesar de haber incorporado a camadas más jóvenes. Esto implica también la aplicación de una estrategia detenida en el tiempo, en la que los sucesores tampoco han variado demasiado las formas seguidas por los fundadores. No tienen el control adecuado, su rentabilidad, salvo excepciones no es lo suficientemente alta y corren el riesgo de transformarse en familias críticas. Aunque son empresas con una confianza positiva, su dirección estratégica es negativa
- **Empresa Familiar Ideal:** Tienen buena confianza familiar y externa, y una dirección estratégica adecuada, por eso pueden hasta llegar a firmar un "Protocolo Familiar" donde queden claras las reglas sucesorias. Tanto su desempeño económico como familiar son positivas

Con respecto a este modelo, es importante no solamente tener en cuenta el factor económico sino también el psicológico, por lo que la evaluación de las PyMEs analizadas se vuelve más compleja. Sin embargo, consideramos que es la tercera clase de empresa la que predomina en La Matanza, es decir, la "**Empresa familiar ingenua**".

Nos lleva a pensar así el hecho de que la mayoría de las empresas encuestadas nos han presentado dos características claras

1.- Cuando se les preguntó a los entrevistados qué clase de preparación tenían, la mayoría respondió que su participación activa en la empresa era por oficio. Aún cuando se hayan preparado en alguna especialización o inclusive carrera universitaria, han mantenido el esquema de trabajo de sus antecesores. En relación a las pequeñas unidades hemos observado que los hijos incluso estudian carreras universitarias que no son afines con la producción de la empresa.

2.- En muchos casos, los hijos no están demasiado interesados en continuar las tareas del fundador. Es llamativo que muchos de los encuestados están en un dilema porque los hijos no están interesados o muy involucrados con la empresa. Existen excepciones, pero corresponden a las empresas más grandes o medianas.

Estos dos factores nos hacen pensar que los jóvenes tal vez se resistan a utilizar no sólo metodologías diferentes sino también otros criterios con respecto al manejo de estrategias utilizadas por los mayores. Obviamente también existe la posibilidad de sentir cierto hartazgo por la empresa a la que han estado vinculados toda su vida.

Este último enfoque nos lleva a contemplar un tercer modelo de tipología, elaborado esta vez por el periodista chileno Francisco Cerdá, especialista en temas de administración, que ha descrito cinco grandes

tipologías de empresa familiar, según su perfil de complejidad y su estructura de gestión.

- **Capitán:** Tiene escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son PyMEs en general dirigidas y controladas por el fundador. La edad media de la empresa es de 28 años. La recomendación que el investigador hace a las compañías que siguen este esquema es que se afanen en buscar otro capitán que garantice el relevo.
- **Emperador:** En este caso tienen una complejidad importante, una dimensión considerable y la participación de miembros de la familia también es significativa. La edad media de la organización es de 41 años. Sin embargo, aunque la participación de la familia es substancial, no poseen una estructuración lo suficientemente sólida, dado que no quedan bien definidas las áreas y los roles de cada uno en la firma.
- **Equipo familiar:** La complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia es elevada. Coloquialmente podría decirse que "hay mucha familia para poca empresa". Su edad media es de 45 años.
- **Estructurado:** Tienen una elevada complejidad como empresa aunque su complejidad como familia es baja. La edad media de estas compañías es de 37 años. Como los integrantes de la misma no son muy numerosos, suelen tener demasiados accionistas foráneos.
- **Corporación:** Tanto la complejidad de la empresa como la de la familia en estos casos son muy elevadas. Son en general empresas grandes y se puede llegar hasta una cuarta generación. Su edad media es de 61 años. En estos casos el problema más grave es la comunicación.

En base al análisis de Cerdá nos inclinamos a pensar que las pequeñas y medianas empresas matanceras se encuadran dentro de la tipología de la "**empresa capitana**" en donde la presencia casi omnipotente del fundador es la que dirige, controla y toma las decisiones y es quien además, en escasas ocasiones ha previsto la sucesión familiar. Generalmente ésta se produce en caso de muerte o alejamiento por parte del fundador por alguna enfermedad. Aún así, en éste último caso, el fundador sigue siendo consultado y hasta toma decisiones como si estuviese presente en la firma.

## 1.6 CONCLUSIONES.

Antes de pasar al detalle de las conclusiones, corresponde recordar que el presente estudio comprende exclusivamente empresas familiares pequeñas y medianas.

1. Las empresas familiares entrevistadas no superan la tercera generación, aunque la mayoría de ellas están aún en la segunda. Generalmente esta segunda generación se constituye a partir de la llamada "familia nuclear", es decir, padre, madre e hijos. En una situación más reducida se encuentran empresas fundadas por dos hermanos, en donde trabajan ya sobrinos y primos. En todos los casos sigue teniendo gran peso la presencia e influencia de los fundadores.

2. Generalmente en las empresas familiares vistas todos los miembros de la familia están o han estado involucrados directamente o indirectamente, aunque algunos de ellos, según el rubro, no han continuado, hecho que ya fue mencionado anteriormente en este trabajo.

3. Hemos podido constatar en nuestro estudio mayor permanencia de integrantes familiares en las empresas que corresponden al sector industrial, siendo mucho menor en las empresas dedicadas a los servicios.

4. En los casos de empresas más pequeñas todos los integrantes hacen todas las tareas. En las empresas medianas, que en general tienen más de treinta años, la división de las tareas es más clara y hasta existe un organigrama.

5. Aún cuando muchas familias han abandonado en la actualidad la rigidez paternal vinculada con las generaciones mayores, en las empresas entrevistadas todavía existe rigidez en la conducción y dirección de la empresa, que en general recae sobre el socio fundador o sobre los hijos mayores. Normalmente un empresario de este tipo es reacio a delegar y establecer niveles que escapen a su directo control; más aun, desconfía de incorporar especialistas o asesores externos. Sobrevalúan el valor de su propia experiencia y la privilegian por sobre la capacidad de los técnicos y profesionales.

6. Es frecuente que los empresarios no preparen el proceso sucesorio, pues lo consideran una cuestión pendiente o postergable. En las respuestas recibidas sobre este tema aparecen frases recurrentes, como las siguientes:

- “Siempre habrá tiempo para eso.”
- “Ahora tenemos cosas más importantes para hacer.”
- “En nuestra empresa esto ha funcionado siempre de esta manera.”

Posponer la cuestión sucesoria en la firma es dejar abierta la puerta a un conflicto cuando se plantee el relevo de la conducción, que podría ser una situación muy grave. A este respecto, cabe destacar que la crisis por una situación económica de la región o del sector puede garantizar más la continuidad de la firma que el conflicto familiar, el que generalmente condena a la empresa a un final relativamente rápido.

7. Se observa que al momento de decidir estrategias empresariales tienen poca participación quienes podrían dirigir la empresa en el futuro. Por lo tanto, las generaciones que vendrán no plantean ni objetivos ni estrategias evolutivas que se puedan aplicar a la empresa, por lo menos a corto o mediano plazo.

8. Son muy pocas las empresas que dijeron contar con un directorio, y en general son medianas empresas que rondan una antigüedad de 40 años. Aún así, las decisiones corren por cuenta de los socios mayoritarios, y el resto de los miembros se limitan a aceptar las propuestas presentadas y las disposiciones tomadas por aquellos. En la mayoría de los casos, sin embargo, se mencionó más un consejo que un directorio propiamente dicho. En estos casos no existe ninguno que al momento de tomar las decisiones, esté integrado por miembros foráneos a la empresa, sino que las decisiones las manejan los socios fundadores o sus hijos, en caso de ausencia de aquellos.

9. Debido a que los encuestadores tuvieron más contacto con las personas integrantes de la familia que con los trabajadores de las firmas, asumimos que tenemos un punto de vista parcial, esto es, tenemos la perspectiva de los “dueños”. Ninguno de ellos manifestó que existieran problemas familiares que provocaran crisis internas dentro de las organizaciones. Sin embargo, en una entrevista, un empleado comentó aspectos de un conflicto interno, pero nos pidió que no mencionáramos su nombre ni el de la empresa.

Las consecuencias de las malas relaciones familiares dentro de la empresa lamentablemente arrastran a los trabajadores, quienes en el mejor de los casos pueden optar con cuál de las dos casas prefieren quedarse (cuando se divide la empresa), y en el peor, pierden sus trabajos. Esto último sucede con muchos trabajadores que han sido desplazados por problemas dentro de las empresas matanceras y que por ese motivo han quedado sin trabajo.

**10.** La diversidad y dinámica que caracterizan a las relaciones en el ámbito de la familia, no se observan en la empresa, donde, por el contrario, parecen ser muy estructuradas y sin mayor diversidad. Esta dualidad probablemente genere una suerte de desgano que puede producir el alejamiento prematuro de algunos familiares de la empresa, o una dilución de responsabilidades producida por la aplicación de conceptos obsoletos o desactualizados.

Sin embargo, los hijos o nietos de los fundadores plantean e impulsan la incorporación de nuevos equipos, informatización, nuevas metodologías contables o la adopción de mejoras técnicas en la producción. Con referencia a la utilización de tecnología informática casi todas las empresas familiares respondieron que tienen página web, Asimismo, es común en las empresas encuestadas la capacitación en el uso de herramientas de informática.

**11.** Con respecto a los valores o creencias, los entrevistados no mostraron una clara comprensión de estos conceptos. Por ello, hubo que explicarles con amplitud el contenido de estos valores y creencias. No obstante, manifestaron privilegiar valores tales como: la calidad del producto, la buena atención al cliente, el respeto, la confianza y la pertenencia.

**12.** Entendemos finalmente que existen “cadenas de confianza” entre los fundadores y sus descendientes inmediatos, en los que claramente confían y a quienes preparan para tareas específicas, pero no queda en claro si esas “cadenas de confianza” se hacen extensivas al resto de los hermanos, sobrinos y primos que estén trabajando en la empresas. Pensamos que en las empresas chicas, donde todavía el vínculo es nuclear, las “cadenas de confianza” se trasladan directamente desde la casa a la firma, es decir que las relaciones que mantienen dentro del hogar son muy similares a las que llevan a cabo en la empresa. Sin embargo, en las empresas medianas, con más generaciones, esas “cadenas de confianza” se diluyen en la medida en que se integran más familiares. Tal vez esto pueda explicar la presencia de uno o más líderes “autocráticos” que aplican su impronta personal más que una estrategia compartida.

**13** En lo que hace a la forma en que se produce el ingreso a la actividad de familiares jóvenes, las entrevistas realizadas permiten apreciar que los jóvenes van acercándose a las empresas de sus padres más por curiosidad o por deseo de participar y permanecen más en las firmas pequeñas y nucleares, sobre todo si son industriales. En estos casos trabajan y defienden el trabajo que realizan en la empresa con entusiasmo. A su vez, en aquellas empresas donde las relaciones de la familia se vuelven indirectas con respecto al fundador, sean sobrinos o primos, o jóvenes de tercera generación que se van integrando, se tiende a aceptar las reglas de juego establecidas en la empresa por sus mayores y se adaptan a las tareas previamente especificadas, pero no por estrategia de la empresa, sino por costumbre.

### **Constatación de Hipótesis.**

Las conclusiones precedentes permiten apreciar que las Hipótesis planteadas en oportunidad de la presentación del Protocolo de este trabajo, se constatan.

## 1.7 BIBLIOGRAFIA

AMAT, Joan M.: (2004). *“La sucesión en la empresa familiar”*, Deusto, Barcelona, España.

ARRIETA, Dolores. (2008). *“Empresas Familiares: cuando llegan los terceros”*. Revista Desde el Campus, publicación de IAE –Universidad Austral, en el sitio [www.iae.edu.ar](http://www.iae.edu.ar). Buenos Aires Argentina

Azzi, María Susana; De Titto, Ricardo; (2008). *“Pioneros de la industria argentina”*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

BARBERO, María Inés. (1990). *“Grupos Empresarios, intercambio comercial e inversiones italianas en la Argentina”*. Estudios Migratorios Latinoamericanos año 5, número 15-16. Buenos Aires, Argentina.

BARBERO, María Inés. (2000). *“Mercados, redes sociales y estrategias empresariales en los orígenes de los grupos económicos 1889-1929”*. Estudios Migratorios Latinoamericanos año 15, número 44. Buenos Aires, Argentina.

BJERG, María – Otero, Hernán (compiladores). (1995). *“Inmigración y redes sociales en la Argentina Moderna”*. Editorial CEMLA-IEHS, Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos e Instituto de Estudios Sociales, Buenos Aires, Argentina.

BJERG, María y BOIXADÓS, Roxana. (2004). *“La familia, campo de investigación interdisciplinario. Teorías, métodos y fuentes”*. Editorial Universidad Nacional de Quilmes. Segunda parte: Familia y Familias en la Historia Argentina. Buenos Aires, Argentina.

BELOHJAVER, Peter (2004) *“La organización natural de la empresa familiar”*. Grupo Planeta. Barcelona, España.

BRAGONI, Beatriz. (1993). *“Redes, inmigración y movilidad social, racionalidad empresarial y modos de relación política de una parentela de origen finisecular, 1880-1930”*. Estudios Migratorios Latinoamericanos, año 8, número 24.. Buenos Aires, Argentina.

CASILLAS, José Carlos, DIAZ, Carmen, VAZQUEZ, Adolfo: (2005). *“La gestión de la empresa familiar”*, Thomson Editores, Madrid. España

CORONA, Juan: (2005). *“Manual de la empresa familiar”*, Deusto, Barcelona, España.

DEVOTO, Fernando. (2003). *“Historia de la inmigración en la Argentina”*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.

DODERO, Santiago: (2002). *“El secreto de las empresas familiares exitosas”*, El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

DUCOS, María Marta y DE PORRÚAN, Elisa (2003) *“Empresa familiar agropecuaria”*. Editorial EUDEBA. Buenos Aires, Argentina.

FIQUEPRÓN Sergio. (2005) *“PyMes familiares, nuestro futuro”*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.

GALLO, Miguel Angel: (1998). *“La sucesión en la empresa familiar”*, Editorial La Caixa, Barcelona, España.

IRIGOYEN, Horacio A.: (1999). *“La crisis en la empresa de familia”*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.

KAPLUN, Carlos: (2006). *“Diversos fenómenos en la empresa familiar”*, Negocios y Pymes, Nro. 50. Buenos Aires, Argentina.

KAPLUN, Carlos: (2006). *“La familia en la empresa .... y viceversa”*, Negocios y Pymes, Nro. 49. Buenos Aires, Argentina.

KERTESZ, Roberto (2006). *“Empresa y Familia: lazos que forjan riqueza”*. PyMes al día (dossier), Edición N° 24. Buenos Aires. ([www.newsmatic.e-pol.com.ar](http://www.newsmatic.e-pol.com.ar))

KERTESZ, Roberto; ATALAYA, Clara I.; KAMMERER, Jorge R.; BOZZO, Ruben N. y KERTESZ, Víctor R.: (2006) *“Manual para la empresa familiar”*, Editorial de la Universidad de Flores, 1ª. Edición, Buenos Aires, Argentina,

LANDES, David. (2006) *“Dinastías”* Editorial Crítica. Barcelona

LEACH, Peter (2007) *“Family Business. The essentials”*. Ed. Profile Books. Londres, Gran Bretaña..

LEACH, Peter (2009)- *“La Empresa Familiar”*. Ed. Granica.- 1ª. Ed. Buenos Aires.

MARCIAL PONS. (2006) *“Empresa familiar y sociedad mercantil”*. Editorial Cámara de Comercio e Industria. Madrid

NEWBAUER, Fred. (2004). *“La empresa familiar”*. Grupo Planeta. Barcelona, España.

POZA, Ernesto. (2007) *“Family Business”*. Ed. South Western College Pub. New York, U.S.A.

PUIG, Irma (2007) *“Retratos de Familia, lo que quiso saber no se atrevió a preguntar”*. . Editorial Empresa Activa. Barcelona.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA, (2006-2007), Proyecto B-121, “ *La industria del calzado en el partido de La Matanza: historia, evolucion y estado actual dentro del desarrollo del sector en el país*”. Dirigido por el Dr. Domingo García.

VIVAS MORENO, Braulio (2006) “*Guía de aproximación a la empresa familiar con la sucesión del empresario en el horizonte*”. . Editorial Fundación Escuela de Organización. Madrid.

WARD, John: (2006). “*El éxito en los negocios de familia*”, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia. .

### **Sitios de Internet**

[www.infobaeprofesional.com](http://www.infobaeprofesional.com)  
[www.newsmatic.e-pol.com.ar](http://www.newsmatic.e-pol.com.ar)  
[www.maizen@clarin.com](mailto:www.maizen@clarin.com)  
[www.iae.edu.ar](http://www.iae.edu.ar)  
[www.uflo.edu.ar](http://www.uflo.edu.ar)  
[www.empresafliia.org](http://www.empresafliia.org)  
[www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)  
[www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar)  
[www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar)  
[www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)  
[www.consejo.org.ar](http://www.consejo.org.ar)

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTAS REALIZADAS**

**MARENO**

EMPRESA DE FABRICACIÓN DE FILTROS DE ACEITE, AIRE y COMBUSTIBLE

TABLADA

Entrevistada: Martina Panizzo

Es importante destacar que la zona geográfica entre la avenida Crovara y Camino de Cintura hace un triangulo con las avenidas Provincias Unidas y San Martín, concentrándose la zona más industrial del partido

La empresa se remonta al año 1980, con la fabricación de filtros de aceite para automotores y filtros de aire para PEUGEOT. Hacia fines del año 1984 comienza con la fabricación de una línea diferente del resto de filtros para vehículos nacionales.

Para 1990 comienza a desarrollarse una importante industria del filtro. La década del noventa trae una cantidad de vehículos importados al país y todos tienen un sistema de filtrado. Para esos años comenzaron a producir los primeros paneles en la planta y desde 2005 pusieron en funcionamiento una línea de producción automatizada con tecnología importada de Italia con elevada capacidad de producción

En el 2007 inauguraron una nueva planta industrial fabril, con equipamientos e instalaciones totalmente nuevas, dando respuesta a la demanda de nuestros distribuidores. Tuvieron además stands en la RURAL

Nos atendió Martina, que es la esposa del fundador de la empresa, a pesar que ella es psicóloga durante años ayuda y se hace cargo de la empresa con toda la familia, o sea su esposo Juan Carlos Panizzo, los hijos mayores varones y primos tanto de ella y del esposo

Ella nos recibió en su casa que está cerca de la empresa y de ahí fuimos caminando pues a pocas cuadras está ubicada la empresa familiar. Está muy bien equipada, tiene casi la superficie de una manzana y tiene salida por dos

calles. Se han realizado cada vez más reformas en sus instalaciones como comedor para los trabajadores y baños y vestuarios con duchas, además de la incorporación de máquinas de última generación.

Después de la recorrida, nos contestaron la encuesta Martina y su segundo hijo. Algunas preguntas se le realizaron a su marido su marido.

*“Mi hijo mayor es ingeniero, el segundo es contador y el tercero que también trabaja en la empresa familiar es estudiante de administración.*

*Trabajan en la empresa primos y sobrinos, algunos se hacen cargo de la parte técnica y las primas en la administración*

*Yo, Martina, soy coordinadora en el mantenimiento de la empresa*

*Pablo se encarga de ventas, distribución, relaciones públicas, depósito y materia prima.*

*Mi hijo mayor en la producción se capacito en Italia es ingeniero*

*Mi prima es contadora de la empresa”*

## ENCUESTA

**¿Que eficacias tiene las comunicaciones internas de su negocio?**

*Muy buenas*

**¿Utilizan tecnología informática?**

*Si, bastante*

**¿Quiénes toman las decisiones más estratégicas?**

*Mi marido pero también tratamos de participar la mayoría, todos opinamos.*

*Los que más deciden son Juan Carlos, mi marido y Pablo*

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral?**

*Nada*

**¿Interfieren los intereses de la familia con los de la empresa?**

*No*

**¿Cuál es el tipo de liderazgo que existe en la empresa? ¿Conductor, protector, racional o creativo?**

*Conductor*

**¿Quién tiene el poder en la empresa?**

*Mi marido, en la organización*

**¿Delega ese poder?**

*Si, en el sector de mecánica, en realizar folletos, revistas en los sectores más creativos*

**¿En qué sector se ve más entusiasmo, en los desafíos?**

*En el sector de administración, de capacitación, de ventas. Es donde se ve la expansión y es a la que se dedica mi hijo Pablo*

**¿Hay programas de capacitación?**

*Si*

**¿Qué valores se expresan en la empresa?**

*Confiabilidad, buen producto, respetabilidad*

**¿Qué elementos motivan o que creencias se manejan en la empresa?**

*Firmeza en los principios, no tener deuda, optimizar la calidad del productor, ser una primera marca.*

**¿Qué se tiene en cuenta cuando se selecciona a los trabajadores?**

*Antecedentes de trabajo. De eso se encargan mi padre Juan Carlos nos contesta su hijo Pablo. Aunque la familia opina también cuando se presenta los asensos*

**¿Existe un plan de continuidad de la empresa o sucesión?**

*Todavía no está hecho*

**¿Acostumbra manejarse con presupuesto?**

*Si*

**¿Cuenta con un sistema informático flujo de caja, ventas, stocks?**

*Si*

**¿Cómo es la relación con los bancos o sistemas de crédito?**

*Buena. La empresa se autofinancia*

**¿Existe un área de Recursos Humanos?**

*Si, la maneja mi hijo Pablo.*

**¿Tiene asesoramiento si hay algún conflicto?**

*Si*

**¿Acostumbra a manejarse con presupuesto?**

*Si*

**¿Quienes son de estos actores los más conflictivos?**

**¿Proveedores, sindicatos, clientes, Estado, u otros?**

*El Estado.*

**¿Tiene registrado marcas o patentes?**

*Si*

**La relación con los proveedores ¿cómo es?**

*Buena*

**¿Se hace mantenimiento en la empresa?**

*Si*

**¿Se hace control de inventarios?**

*Si, estadísticas*

**La distribución de los clientes ¿es rápida o económica?**

Si

**¿Se aplican programas de control de calidad?**

Si, somos bastantes detallistas en la terminación de modelos nuevos .con control de calidad ISSO 9001.

**¿Qué elementos motivan a los trabajadores?**

*El reconocimiento de la empresa en el mercado, el afecto, la pertenencia*

**EMPRESA EDACI SRL**

Barrio San Nicolás

San Justo

Persona entrevistada: Germán Romano

*Se realizó el primer contacto con la empresa familiar a través de algunos integrantes de una de las comisiones de la Unión Industrial de la Matanza. Se pautó una entrevista con el hijo del fundador de la empresa EDACI SRL, Fernando Romano. En esa instancia supimos que estudió ingeniería industrial en la Universidad Nacional de la Matanza y que representa también a la comisión de jóvenes empresarios de la provincia de Buenos Aires*

**¿Es una empresa familiar?**

*Sí. El fundador fue mi papá, Alberto Romano, en el 2002. La empresa EDACI SRL, es una empresa de automatización y control industrial, ubicada en San Justo, con laboratorio de calibración*

*Estamos en la empresa trabajando Fernando que soy yo y mi hermano Germán que hoy tenía una reunión en Capital Federal sobre jóvenes empresarios. Mi papá trabajó como profesor e ingeniero electrónico en Acindar, pierde el trabajo en el 2001, por lo tanto comienza a gestar la idea de esta empresa. Él es el Director Técnico de la empresa. Esta última se ha diversificado en cuatro áreas de trabajo, como calibración y ensayo. Somos el primer laboratorio de calibración en variable y ensayo de temperatura, número 8 en el país*

**¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*Germán fue el primero en trabajar y además estudió ingeniería. Trabaja sobre la temperatura, presión, humedad, tiempo, electricidad, perfiles técnicos, PH conductímetros térmicos, la segunda área, obras de desarrollo magnitud la más significativa por las entradas, otra sección es la suministros e instrumentos y la otra es combinando esto con la coordinación con representantes técnicos de empresas extranjeras como Brasil y también el área de reparaciones es sobre automatización. Mi hermana Silvina es licenciada en Economía, trabajó en la empresa y ahora en el Ministerio de Economía, yo Fernando también estoy en la empresa y me dedico al tema comercial y de desarrollo. El más chico de mis hermanos tiene 19 años y estudia ingeniería también.*

*Hemos exportado a Brasil, Chile, tenemos muchos clientes en Capital Federal en el área metalúrgica como SIDERCA, AIR LIQUIDE, en la industria farmacéutica como MONTPELLIER, BAGO, SWISS MEDICAL, en la industria alimenticia Coca Cola, Bodegas Chandon, Mastellone, en la educación CONICET, INTA. UBA, UTN, INA, SENASA, en la industria automotriz, RENAUT, TOYOTA. En la industria nuclear, ATUCHA, CONUAR, Estamos también en la industria aeronáutica, petroleras, agroindustriales, clínicas y hospitales y frigoríficos entre tantas firmas. Además estamos en la provincia de San Luis.*

**¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar? ¿Considera que quienes toman las decisiones adoptan estrategias centradas en un líder, son democráticas, se adoptan por consenso?**

---

*Mi papá, que ha sido un fundador*

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?  
¿Se ve más entusiasmo para trabajar en familia o la relación se vuelve más fácil cuando no existen relaciones familiares? ¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la firma?**

---

*Problemas con un cliente; no es lo común*

La relación familiar no es un obstáculo para nosotros.

*La eficacia de la comunicación interna de la empresa es buena y constante. Tenemos que reunirnos en forma frecuente para tratar diversos temas como la calidad, los clientes y por supuesto elaborar estrategias, así que son reuniones habituales.*

**¿Es el actual dueño uno de los socios fundadores? ¿Comparte el poder o prefiere centralizarlo?**

**Su liderazgo es**

**¿- Conductor (fija normas e imparte indicaciones)?**

**¿- Protector (apoya las tareas de su personal)?**

**¿- Racional (induce mediante explicaciones y deducciones al razonamiento del empleado)?**

**¿- Creativo (aplica intuición y emociones)?**

---

*Papá es el que tiene el mando, le cuesta delegar pero esta aprendiendo*

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia ¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por tradición que por especialización?**

---

*Es constante. Los empleados hacen constantes cursos, de diversos temas técnicos de ingles, se aplica a toda la empresa, como también en metrología, procedimientos de calibración, cálculo, PLCS.*

**¿Qué valores comparten como familia y como empresa? ¿Cuál es su análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre la firma?**

---

No sentimos prejuicios ni amenazas. El sector más fortalecido y que presenta más desafíos es el de Ingeniería, reto técnico en el desarrollo.

**Cuando se toman trabajadores, ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros? ¿Qué se espera de ellos?**

*En general se toma gente conocida. Espera que tengas compromiso, el sentido de pertenencia a la empresa. Si le va bien a la empresa le va bien a todos.*

*El cumplimiento en el trabajo, el compromiso, la fidelidad son muy importantes. Además se realizan convenios y tenemos pasantes estudiantes de ingeniería de la Universidad Nacional de la Matanza. No hay un área de Recursos Humanos.*

*Actualmente hay 20 personas, entre técnicos y administrativos*

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Está manifestada por escrito? ¿En forma oral? En caso de ser afirmativa su respuesta ¿Puede explicar cómo y si es consensuada?**

---

*No como cesión directa,*

**¿Se aplica programas de control de calidad?**

*Si necesariamente, Hace dos años nos reacreditamos. Estamos acreditados por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) según norma ISO/IEC 17025, como laboratorio de calibración LC008. Como función principal de reparación instrumental de instrumentos electrónicos, reparación, mantenimiento preventivo correctivo y realizamos capacitación y asesoramiento*

---

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

*Muy buena con todos en general. En cuanto a bancos, sobre todo con el Banco Nación. La relación más conflictiva es con el Estado.*

**¿Utilizan tecnología informática?**

*Sí*

**¿Tienen asesoramiento legal?**

Si

**¿Tienen registrado patentes o marcas?**

*Si, de desarrollo de ingeniería. Se hacen además controles de ingeniería y de camiones.*

**SOCIEDAD HORNICOLOR**

EMPRESA DE PINTURAS

VILLA LUZURIAGA

Persona entrevistada: Horacio Urionabarrenechea,

**¿Es una empresa familiar?**

*La empresa nació en el 92. La idea fue de HORACIO URIONABARRENECHEA. Comencé con un socio llamado Miguel que se ocupaba del horno y yo tenía una empresa de techados asfálticos y membranas. Después me dediqué a las pinturas y empecé en un galpón que luego se agrandó con máquinas y terrenos*

*Trabajamos con varias empresas como YPF, Soda Sevenec, Frigor e incluso para la municipalidad de Morón.*

*Es un trabajo de mucho cuidado, por una mancha, o una mezcla en la pintura se contamina y no sale el color.*

**¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*Al principio éramos nosotros: mi mujer y yo. Mi hijo mayor varón llamado Miguel (porque tengo de otro matrimonio dos hijos chicos menores) y dos empleados. Mi mujer ha hecho ganchitos pues es una de las tareas que necesitamos. Se trabaja el material a donde se aplica la pintura, se comienza al principio con el tratamiento de limpieza y preparación de la chapa cruda, sucia, en piletones se enjuaga y se desengrasa y se le aplica fosfato, cinc, y después se pinta aplicando un polvo que se adhiere como talco, se pega con estática con una horneada de 200 grados.*

*No hay división de tareas todos hacen lo mismo se pinta todo el tiempo, mí hijo lija los metales como los caños*

*Somos un servicio a terceros*

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Está manifestada por escrito? ¿En forma oral? En caso de ser afirmativa su respuesta ¿Puede explicar cómo y si es consensuada?**

---

*La idea es dejar a mi hijo mayor y yo seguir con la construcción, los otros dos menores que estudien otra cosa*

**¿Se hace mantenimiento de la empresa?**

*Si*

**¿Qué valores comparten como familia y como empresa? ¿Cuál es su análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre la firma?**

---

*Fortalezas la calidad y debilidades el trato con los empleados, a veces no son responsables y no ponen atención. La confianza es nuestra mayor fortaleza*

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

---

*El Estado se lleva las ganancias. La relación con las entidades bancarias es muy buena, pero no tenemos un acuerdo con el banco porque con los intereses te matan.*

*La relación con los clientes es rápida y económica, los clientes más importantes nos vienen a buscar.*

*Con los proveedores veces es buena y otras no tanto, según el tipo de proveedor.*

**¿Utilizan tecnología o se renuevan?**

*Compramos 4 máquinas. Son importadas, de origen suizo*

**¿Cuenta con sistema informático?**

*No*

**Cuando se toman trabajadores ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros?**

---

*Por recomendación sobre todo tomamos a pibes del barrio*

*Después del 2000 fueron 14 empleados, hasta tuve turno de noche en el 2007. Tenemos 100 empleados fijos. Generalmente nos buscan para trabajar. Lo que más los estimula es el aumento de producción, más la cantidad de horas extras. No hay un área de Recursos Humanos.*

**¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar? ¿Considera que quienes toman las decisiones adoptan estrategias centradas en un líder, son democráticas, se adoptan por consenso?**

---

*Yo, el fundador y la delego en mi hijo mayor Miguel*

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa? ¿Se ve más entusiasmo para trabajar en familia o la relación se vuelve más fácil cuando no existen relaciones familiares? ¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la firma?**

---

*No hay grandes obstáculos Uno de los mayores es el ánimo de Horacio. En general las comunicaciones son muy buenas.*

## **EMPRESA XX**

### **(El entrevistado pidió no identificar a la firma)**

Persona entrevistada: Ricardo

La persona entrevistada en este caso, nos condiciona, para realizar esta entrevista, al hecho que nos mencionemos el nombre de la empresa, dado que él aún trabaja allí.

Sin embargo nos pareció muy interesante tener esta charla con él, en primer lugar porque no es respondida por uno de los miembros de la empresa, sino por un empleado, lo que nos permite tener una visión distinta a las que hemos recogido en los entrevistados que pertenecen a la familia y que trabajan en las firmas.

En segundo lugar está en la firma ocupando distintos cargos y con distintas responsabilidades desde su fundación.

En tercer lugar (y creemos que esto es lo más interesante) porque, como trabajador sufrió la fractura de la empresa original debido al enfrentamiento de los hijos de los socios fundadores, lo que también terminó arrastrándolos a los padres, hasta el punto de la fractura de la empresa.

## **Encuesta**

### **¿Es una empresa familiar?**

*Sí. Es una empresa familiar de casi tres generaciones, pues hay dos jóvenes que recientemente se integraron al área contable, aunque uno de ellos se está preparando para administración de personal.*

*Los fundadores fueron dos hermanos que al principio trabajaban en una actividad vinculada con la que realizan actualmente en la empresa, allí por los años 50. Aunque el lugar donde trabajaban no era de ellos, decidieron abrir un taller en 1956 para realizar allí la misma actividad que hasta el día de hoy realizan., aunque con otro nombre.*

*A principios de los años 80, uno de ellos incorpora a dos de sus cuatro hijos, y el otro a sus tres hijos mayores. De los cuatro hijos hoy tres están en la conducción de la empresa.*

**¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Podría decir brevemente qué funciones realizaron y cómo se produjo la sucesión? ¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*Parte de las preguntas ya fueron contestadas. En la actualidad los tres hermanos son socios- gerentes de la empresa. Uno de ellos está en la parte contable y los otros dos están en el control de la parte productiva. Sin embargo son los que finalmente están a cargo de todos los sectores.*

**¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar? ¿Considera que quienes toman las decisiones adoptan estrategias centradas en un líder, son democráticas, se adoptan por consenso?**

*Las decisiones las toman, los tres aunque el mayor y el último de los hijos son los que tienen más influencia en la toma de decisiones, porque generalmente son los que más de acuerdo están. Por otro lado tres comenzaron con su padre y con su tío y son respetados (“y temidos”) dentro de la empresa. De ellos dependen decisiones vinculadas con el personal, la compra de equipos y las decisiones finales de la empresa.*

*Han empleado personas `para algunos sectores no operativos y después de algún tiempo y sobre todo si han ingresado siendo jóvenes y permanecen en la empresa, elevan algunas sugerencias sobre todo vinculadas con el personal, pero jamás toman ellos las decisiones.*

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa? ¿Se ve más entusiasmo para trabajar en familia o la relación se vuelve más fácil cuando no existen relaciones familiares? ¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la firma?**

*A la empresa le fue bien hasta mediados de los ochenta. Y mejor aún desde la convertibilidad en la época de Menem. No se notaron entonces roces*

familiares que afectaron a la empresa. Pero después de 1996 hubo muchos problemas financieros.

Los fundadores hicieron la fábrica desde sus inicios pero cuando entraron los primeros sobrinos empezaron a plantearse problemas entre ellos. Esto hizo que sobre el final de los años noventa, surgieran problemas serios, y no sólo entre los hijos/sobrinos, sino también entre los hermanos fundadores.

Fue una época difícil, no sólo por la situación económica externa, y por los despidos. La crisis agravó el problema entre las dos partes de la familia hasta el punto que cada uno de ellos exigía fidelidad por parte de los trabajadores. La situación se volvió tan insostenible que finalmente la firma se fracturó EN 1996 y de hecho una de las partes quebró casi cinco años después. Recuerdo aquellos años como épocas de gran inestabilidad no solo económica sino emocional por parte de los trabajadores, quienes sentían peligrar sus fuentes de trabajo y eran fuertemente presionados. Cuando la empresa se separó, elegí irme con uno de los dueños fundadores y sus dos hijos, aunque pronto comprendí que mi relación con los más jóvenes éstos eran malas y pedí que me aceptaran nuevamente en la empresa en donde estoy todavía, (aunque jubilado) más como amigo del socio fundador que como trabajador activo,.

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Puede explicar cómo?**

---

Mientras el padre de los actuales dueños vivió, no dio demasiado lugar a que los hijos tomaran decisiones, por lo menos en forma aparente. No puedo saber si hoy se habla del la sucesión en la empresa.

**¿Es el actual dueño uno de los socios fundadores? ¿Comparte el poder o prefiere centralizarlo?**

---

Ya respondida

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia ¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por tradición que por especialización?**

---

*Uno de los dueños es abogado y el otro contador. El segundo hijo hizo una carrera técnica vinculada con la empresa pero no la terminó.*

**Cuando se toman trabajadores ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros?**

*Hay gente de la familia como dije antes, no sé que se hayan contratado amigos. Sí se han contratado personas por recomendación de terceros.*

**¿Utilizan tecnología informática?**

*La tecnología de la empresa es altamente informatizada. No podría ser de otra manera por el tipo de actividad que se realiza*

**¿Qué elementos – valores – creencias hay en la empresa?**

*El objetivo de los fundadores fue ser los mejores en su rama. Los dueños actuales quieren imponerse en el mercado aunque es muy difícil por la alta competencia.*

**¿Se hace mantenimiento?**

*Permanentemente. De hecho dos de los dueños viajan permanentemente al exterior para conseguir máquinas que se perfeccionan.*

**¿Tienen marcas o patentes?**

*Tuvimos algunas pero se cortaron en la segunda parte de la década del noventa*

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

*Creo que en general, es buena*

**¿Se aplican programas de control de calidad?**

*Siempre*

---

**¿Tienen asesoramiento legal?**

*Si. De hecho uno de los dueños es abogado*

**¿Cuáles son los desafíos?**

Habría que preguntarles a los dueños

---

## **BBC DEL NORTE (ESTACIÓN DE SERVICIO)**

**Persona entrevista: Mariana Colombo**

### **¿Es familiar?**

*Sí. Es una empresa familiar de dos generaciones. . El padre, Ángel Francisco Colombo fue quien abrió la empresa junto a su hija Mariana de 36 años y en el 2007 se incorpora Juan,*

### **¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Podría decir brevemente qué funciones realizaron y cómo se produjo la sucesión?**

### **¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*Parte de las preguntas ya fueron contestadas. El padre estaba a cargo del control general pero en particular llevaba el control financiero. Mariana hoy realiza el control de personal y Juan está encargado de la parte de ventas.*

*El padre estaba encargado del control de la empresa, pero tuvo un infarto. No preparó a sus hijos para la sucesión, lo que significa que los dos jóvenes debieron hacerse cargo del negocio familiar de golpe. Aún cuando la hija lo acompañó al padre desde el principio no se consideraba preparada para hacerse cargo de la conducción. Ella y su hermano debieron hacerse cargo muy repentinamente.*

### **¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar?**

---

*Las decisiones las toman las toman ella y su hermano. A veces el padre aconseja, pero no resuelve. No aceptan tampoco otras decisiones. Son ellos dos quienes actualmente resuelven lo que deben hacer*

### **¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?**

*(En esta pregunta la entrevistada dudó mucho y simplemente contestó) A veces ayuda y a veces no. (No quiso dar más detalles con respecto a este tema)*

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Puede explicar cómo?**

*Ya fue contestada*

**¿Es el actual dueño uno de los socios fundadores? ¿Comparte el poder o prefiere centralizarlo?**

*Ya respondida*

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia ¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por tradición que por especialización?**

*Los dos hijos del fundador de la empresa han hecho carreras universitarias. Estas carreras son aplicadas a la actividad que realizan. Mariana es ingeniera en Seguridad e Higiene. Ella dice que a veces muchas veces aplica sus conocimientos. Juan es ingeniero industrial.*

**Cuando se toman trabajadores ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros?**

*Nunca toman empleados dentro de la familia, sino que, por el contrario, prefieren tomar gente de afuera, desconocida. (En forma particular entiendo que, por ciertas cosas que se dejaron entrever, de esta forma se les hace más fácil el control del personal, que asciende al número de 11 en total)*

**¿Utilizan tecnología informática?**

*Utilizan computadoras y las máquinas de carga de combustible son modernas. Sin embargo no recurren a otro tipo de informatización*

**¿Qué elementos – valores – creencias hay en la empresa?**

*No definen ninguno*

**¿Se hace mantenimiento?**

*Sí. De acuerdo a las normas establecidas por el Estado*

**¿Tienen marcas o patentes?**

*No*

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

*Son normales*

**¿Se aplica programas de control de calidad?**

*Solamente las que determina el ente de control estatal*

**¿Tienen asesoramiento legal?**

*Si. Tienen un abogado y un contador que los asesora*

**¿Cuáles son los desafíos?**

*Poder crecer en la difícil situación del país.*

---

## **5 HISPANOS (Empresa de alimentos)**

**Persona entrevistada Elsa López,**

**¿Es familiar?**

*Sí. Es una empresa familiar de tres generaciones. .*

**¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Podría decir brevemente qué funciones realizaron y cómo se produjo la sucesión?**

**¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*Los fundadores de la empresa fueron Cándido López Fajardo y Adela Sabrina, ambos de origen español, que en 1962 abrieron una empresa para la venta de jugos, acompañados por sus cinco hijos españoles (de allí el nombre de Cinco Hispanos). Ya en la Argentina tuvieron un sexto hijo de nacionalidad argentina.*

*De la tercera generación hay 11 personas trabajando dentro de la empresa.*

*Sus edades oscilan entre 38 a 22 años aproximadamente:*

*Se desempeñan en las siguientes tareas:*

*1 jefe de expedición*

*1 jefa de compras*

*2 ejecutivos de ventas*

*Y agente de promoción y además coordinador del área*

*1 asistente de marketing (la persona entrevistada de tercera generación en la empresa)*

*1 jefe de recursos humanos*

*3 personas en auditoría, uno de ellos es jefe*

*1 jefe de sistemas*

*1 médica que atiende la parte de consultorios.*

**¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar?**

---

*Las decisiones las toman pura y exclusivamente los seis directores, que son, precisamente los seis hijos del matrimonio fundador. El hijo mayor tiene 66 años y el más joven 49. A veces pueden hacer alguna consulta con lo más*

*jóvenes pero las decisiones de la empresa las toman siempre ellos. Bajo ningún punto de vista delegan en terceros (ni descendientes ni ajenos a la familia) ninguna decisión.*

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?**

**¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la firma?**

*No constituye ningún problema la relación familiar, puesto que desde siempre, (aún antes de pertenecer a la empresa) estuvieron acostumbrados a la situación. He crecido escuchando a mis tíos charlar acerca de la empresa en reuniones familiares, aún cuando tengo muy en claro la separación de las relaciones en el momento de reuniones familiares, sobre todo ahora que se ha sumado una nueva generación.*

*A pesar de algunos cambios de opinión que siempre se producen, pertenecer a una empresa familiar es positivo y que todos nos sentimos muy cómodos trabajando en ella. Por otro lado tenemos una muy buena comunicación...en general (se sonríe)*

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Puede explicar cómo?**

*No. No lo está como algo planificado. Sin embargo los directores se han encargado de ubicar sus correspondientes sucesores en los cargos de jefaturas para que desde allí comiencen a aprender las funciones que ocuparan el día de mañana. No existe una preparación prevista, pero si un acercamiento a los cargos que deberán ocupara cuando estén a cargo. Los jóvenes lo hacen desde los "escritorios" con las funciones más sencillas y desde allí van aprendiendo las tareas que ellos deben cumplir, y también el resto del personal.*

**¿Es el actual dueño uno de los socios fundadores? ¿Comparte el poder o prefiere centralizarlo?**

---

*Ya se dijo que los cinco primeros hijos son socios fundadores y que centralizan absolutamente el poder y las decisiones*

---

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia  
¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por  
tradición que por especialización?**

*En realidad trabajan en la empresa solamente dos profesionales que pertenecen a la tercera generación. Una es médica y el otro es un contador. El resto, incluidos los directores no tienen carreras universitarias con títulos. Aún la tercera generación son trabajadores “de oficio” (Así se autodefinió la misma entrevistada) Hemos tomado cursos de especialización, como técnicas de negocios, aportes a las microempresas, cursos de Relaciones Humana, cursos de Relaciones públicas) pero no son profesionales en el área cobran sueldos y comisiones, pero no ganancias directas.*

**Cuando se toman trabajadores ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros?**

*Por supuesto que se toma gente de afuera de la familia, pero de hecho muchos vienen recomendados por la misma familia o a veces por contactos que ellos tienen. No tienen problemas en tomar gente ajena a la familia*

**¿Utilizan tecnología informática?**

*Estamos altamente sistematizados. Tienen un sistema informatizado general y unificado para toda la empresa. Además poseen máquinas muy avanzadas*

**¿Qué elementos – valores – creencias hay en la empresa?**

*Valores como la honestidad, la confianza, la credibilidad y la persistencia en el mercado.*

**¿Se hace mantenimiento?**

*Sí. Permanentemente*

**¿Tienen marcas o patentes?**

*Sí. Tenemos un estudio contable que lleva los registros de las patentes*

---

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

*No tenemos ningún tipo de problemas*

**¿Se aplica programas de control de calidad?**

Total y permanentemente

**¿Tienen asesoramiento legal?**

*Si. Tenemos un estudio legal que nos asesora*

**¿Cuáles son los desafíos?**

*Incorporar a las nuevas generaciones a la empresa (se sonríe) Si mi hija quiere ingresar... aunque por ahora tiene dos años y medio.*

---

**ROUN SRL**

Empresa de Limpieza de vidrios, alfombras y edificios

Persona entrevistada: Gustavo Romero.

**¿Es una empresa familiar?**

*Sí, de dos generaciones. Es una empresa fundada por dos hermanos, Juan Bartulovic y Berta Bartulovic que se dedica al mantenimiento del medio ambiente a partir de Servicios de Higiene Ambiental, Técnica e Industrial, Desde el principio el número de empleados fue importante (alrededor de 100). Contaba con máquinas de origen nacional y extranjera (lustradoras, hidrolavadoras, etc.)*

**¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Podría decir brevemente qué funciones realizaron y cómo se produjo la sucesión?****¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*Hace tres años se incorporó a la empresa Nicolás Bartulovic, que tiene 22 años, es hijo de Juan, quien en este momento se desempeña en la tarea de empleado de mantenimiento, aunque está siendo preparado para otras tareas.*

**¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar?**

*Las decisiones corresponden fundamentalmente a Juan (el entrevistado no mencionó de entrada a Berta aunque cuando se le pregunto si ella participaba dijo que también.)*

*No delegan en terceros y aparentemente tampoco lo hacen con Nicolás*

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?**

*El entrevistado afirma que las relaciones entre ellos son excelente, pero en todo momento me dio la sensación que la personalidad centralizadora es Juan*

---

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Puede explicar cómo?**

*Sí. La continuidad familiar está conversada y de hecho se lleva a la práctica, pues Nicolás, que actualmente está en mantenimiento lleva también el control de stock de materias primas, insumos, máquinas, maneja el depósito, hace tareas vinculadas al personal*

**¿Es el actual dueño uno de los socios fundadores? ¿Comparte el poder o prefiere centralizarlo?**

*Aunque la respuesta ya fue dada, en lo personal, la impresión que me queda es que la tendencia de sucesión es fundamentalmente masculina. El poder parece salir de Juan y es heredado por Nicolás. En ningún momento se hablo de sucesión por parte de Berta.*

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia ¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por tradición que por especialización?**

*Ni los fundadores ni Nicolás se han preparado a partir de carreras universitarias. Simplemente han trabajado de oficio, sin cursos de especialización.*

---

**Cuando se toman trabajadores, ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros?**

*Los trabajadores, (actualmente 300) no pertenecen a la familia. La mayoría de ellos llegan por recomendación de amigos, pero la familiar no patricia en esto directamente*

**¿Utilizan tecnología informática?**

*Solamente en el sector de personal y en contable. Sin embargo trabajan con máquinas (algunas de ellas informatizadas) nacionales y extranjeras bastante avanzadas.*

**¿Qué elementos – valores – creencias hay en la empresa?**

*No puede decirlo*

**¿Se hace mantenimiento?**

*Permanentemente. Es muy necesario para mantener la salud y la protección de los trabajadores, dado que muchos de ellos hacen tareas muy difíciles, por ejemplo estar colgados en los grandes ventanales limpiando del lado externo*

**¿Tienen marcas o patentes?**

*No*

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

*No tienen problemas*

**¿Se aplica programas de control de calidad?**

*Es necesario*

**¿Tienen asesoramiento legal?**

*Tercerizan el servicio en un estudio legal*

**¿Cuáles son los desafíos?**

*No podría decirlo*

**TECNECO FILTRES INTERNACIONAL SA**

Empresa de filtros

Villa Madero

Persona entrevistada: Miguel Angel Perretta

**¿Es una empresa familiar?**

*Es una empresa familiar, fue fundada hace 34 años por Miguel Ángel Perretta, argentino, con ambos padres de origen Italiano.*

**¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Podría decir brevemente qué funciones realizaron y cómo se produjo la sucesión?  
¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*En la empresa trabajan mis hermanos, sobrinos, amigos entre otros. Con el crecimiento de la empresa los mismos se fueron posicionando en distintas funciones, algunos están preparados para funciones directivas y otros no.*

**¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar?**

---

*Las decisiones importantes son tomadas por cualquiera de los 3 socios (todos parientes).*

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?  
¿Se ve más entusiasmo para trabajar en familia o la relación se vuelve más fácil cuando no existen relaciones familiares?**

*Tenemos claro que en la empresa se habla de trabajo y el que no lo entiendo así queda afuera, es muy importante aclarar que no se puede mezclar la responsabilidad del trabajo con la relación familiar.*

---

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Puede explicar cómo?**

---

Todavía no está conversado el tema de la sucesión laboral, pero ya se perfilan las condiciones de cada uno de nuestros hijos que trabajan en la misma.

**¿Es el actual dueño uno de los socios fundadores? ¿Comparte el poder o prefiere centralizarlo?**

---

*Miguel Perretta es el actual dueño mayoritario y fundador de la empresa y cree que el poder se adquiere con buenos negocios. Jamás se va a oponer a decisiones que sean correctas.*

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia ¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por tradición que por especialización?**

---

*En nuestro caso se capacitan a través del trabajo conjunto.*

**Cuándo se toman trabajadores, ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros?**

*Para algunas tareas es preferible una persona amiga, para otras no.*

**¿Utilizan tecnología informática?**

*- Si utilizamos.*

**¿Qué elementos – valores – creencias hay en la empresa?**

*La moral y las buenas costumbres, esas que lamentablemente hoy escasean.*

**¿Se hace mantenimiento?**

*Si*

**¿Tienen marcas o patentes?**

*Tenemos registradas 3 marcas.*

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

*La relación es simple, el estado nunca nos ayudo y nunca esperamos que lo haga. Los sindicatos no son un problema porque respetamos todos los derechos de los trabajadores.*

*A los proveedores les cumplimos porque así debe ser. Los bancos nos ofrecen dinero que tratamos de no tomarlo y respecto a los clientes tratamos de cumplir con nuestros compromisos de entrega y le solicitamos que ellos cumplan con las obligaciones contraídas.*

**¿Se aplica programas de control de calidad?**

*Si se aplica control tenemos certificado ISO 9002.*

**¿Tienen asesoramiento legal?**

*Si*

**¿Cuáles son los desafíos?**

*Los desafíos siempre son los mismo, crecer mientras podamos con el mercado exterior, ampliarnos en el mercado interno y sobre todo intentar mejorar día a día de la situación económica de nuestros trabajadores que son pieza fundamental de nuestra empresa.*

## **EMPRESA LA SICILIANA**

San Justo

Persona entrevistada: Daniel Amato

---

### **¿Es una empresa familiar?**

La Siciliana es una empresa dedicada a la comercialización de artículos de pesca, camping, náutica, arquería, bicicletas e indumentaria .Trabajando más de cincuenta años. La misma se ha destacado por su atención a los clientes y por ser una de las más importantes de la zona.

El fundador fue el señor Don José Amato, en el año 1960 y al principio se desarrollo en un garaje de una casa de familia. El era empleado del ferrocarril y después trabajo en una fabrica de armas y luego puso un taller de reparaciones con las herramientas que le había regalado su antiguo patrón y así comenzó de a poco.

La Siciliana SRL es una empresa puramente familiar .La sede central se encuentra en Avenida Presidente ILLIA2127, en San Justo y además. tiene una sucursal en Avenida Presidente Perón 2537.

El nos relató que su padre el fundador de la empresa era inmigrante italiano de Sicilia y que vino a la Argentina en el año 1947 y luego vino su mamá en el año 1950.Tuvieron cuatro hijos, dos hijas mujeres y dos hijos varones .El padre falleció en 1983

Desde el inicio han realizado la misma actividad, aunque a lo largo de los años han incorporado nuevos productos, recientemente sirven de nexos para realizar cursos de pesca y navegación.

### **¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

---

En total son once nietos. Yamila se encarga de trámites y ventas y estudia profesorado de inglés .El cuñado también atiende en local central

A los más chicos, los otros nietos le gusta venir y también colaboran con lo que es relaciones públicas por internet

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Está manifestada por escrito? ¿En forma oral? En caso de ser afirmativa su respuesta ¿Puede explicar cómo y si es consensuada?**

*Todavía no ha sido conversada*

**¿Es el actual dueño uno de los socios fundadores? ¿Comparte el poder o prefiere centralizarlo?**

En realidad también toma decisiones el hijo mayor del fundador Carlos de 56 años pero éste últimamente ha delegado mucho en el hermano menor Diego que se hace cargo de las relaciones públicas, la venta, la atención y coordinación del negocio central y de la sucursal en la Avenida Kennedy. Ésta última la atienden cuñados y nietos.

**Su liderazgo es**

**¿Conductor? (Fija normas e imparte indicaciones)**

**¿Protector? (Apoya las tareas de su personal) ¿Racional? (Induce mediante explicaciones y deducciones al razonamiento del empleado)**

**¿Creativo? (Aplica intuición y emociones)**

*Conductor, racional y creativo*

**¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar? ¿Considera que quienes toman las decisiones adoptan estrategias centradas en un líder, son democráticas, se adoptan por consenso?**

Si bien todos participan, pero la mayor parte de las decisiones las toma Diego uno de los hijos del fundador, que es el segundo hijo varón de 42 años

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?  
 ¿Se ve más entusiasmo para trabajar en familia o la relación se vuelve más fácil cuando no existen relaciones familiares? ¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la firma?**

*Las relaciones familiares son buenas y no molestan ni en la familia ni el trabajo. Por eso no hay nada que moleste en la relación familiar. Por otro lado las comunicaciones son buenas*

**¿Qué valores comparten como familia y como empresa? ¿Cuál es su análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre la firma?**

---

Mi papá me transfirió ser buena persona, buen comerciante, buena atención al cliente

Fortalezas nuestra trayectoria por eso estamos en el rubro desde 1960, trabajando en el partido y lo importante que también aparece la tercera generación de clientes que vienen al negocio, que confían en nosotros.

Las debilidades que se pueden mencionar en el futuro es que se agote la necesidad de consumir lo que vendemos como ya pasó la época de la armería o caza, que fue en una época.

Justamente estar buscando la vuelta, permanente de que no se agoten los recursos, e ir innovando permanentemente, por si se cae la venta de algún sector de los productos que vendemos, como mejorar lo que es todo el tema referente al aire libre.

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia ¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por tradición que por especialización?**

---

*La especialización es por oficio. No es necesaria demasiada especialización.*

**¿Utilizan tecnología informática?**

Si bastante. La empresa se mantuvo firme principalmente debido a su política de vanguardia, intentando estar en los primeros lugares del rubro, incorporando productos nuevos, familiarizando con la tecnología por medio de Internet. Tenemos pagina web .Ahí publicamos cursos de capacitación, como conductor náutico, timonel, ultimas novedades, productos datos de pesca. También envíos al todo el País de motores u otros productos, publicaciones de panorama de pesca, promociones de pesca, videos, revistas y programas de TV Pesca visión

### **¿Se hace mantenimiento?**

*Permanentemente*

---

### **¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

Buena, pero en época de crisis ,en la etapa de más de crisis en el año 2000 y 2001.El 90 por ciento de los productos eran importados la imposibilidad de fabricar estos productos debido a la tecnología que requiere .Además el corralito y la situación social no ayudo que la gente se interesara por estos productos que están mayormente relacionados con el turismo .Para el mejor funcionamiento preferimos en algunos casos vender propiedades y autos ,tratando de evitar a los créditos bancarios debido a la inestabilidad del país y ala dificultad de poder pagarlos.

Con los proveedores es buena, tenemos más de 100 proveedores y esta relación ha perdurado durante mucho tiempo, en base al respecto y a los buenos tratos .Nunca fue necesario cambiar muchos de ellos, solo en los casos en los que los pecios hayan subido demasiado en comparación a otros.

La distribución de los clientes es fácil y rápida. Con los clientes la relación es muy buena y es por a la buena calidad de sus productos, sus precios y su buen trato que los clientes vuelven al local.

El sector más conflictivo es con el Estado, aunque su relación es normal. Hemos tenido inspecciones de la DGI, de sindicatos y del ministerio del trabajo pero al estar todo en regla no sufrieron ningún beneficio.

---

## LA BOTICA DEL VIDRIO

La Tablada

Persona entrevistada: Vanesa, hija del fundador

### **¿Es una empresa familiar?**

*La empresa se creó en 1971. Mi papa trabaja en este rubro hace 37 años .El es el fundador y el que tiene el poder de decisión de esta empresa familiar y somos cinco hermanos.*

*En la empresa el sector más importante no hay dudas es el taller y después esta la comercialización .o sea el negocio a venta al público, además tenemos una pagina web de la empresa .*

### **¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*Mis hermanas y yo nos dedicamos a la administración y tengo un hermano que se dedica a la colocación del producto*

*Empezamos de chicos ayudando a los 14 o 15 años a la tarde después que salíamos del colegio. En la empresa estamos cómodos, nos sentimos seguros laboralmente.*

*Esta empresa fue fundada por mi abuelo José que era inmigrante que vino de Ucrania, le siguió mi padre Silvio. No están separadas las funciones*

---

### **¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar? ¿Considera que quienes toman las decisiones adoptan estrategias centradas en un líder, son democráticas, se adoptan por consenso?**

*Las manejan mi papá Silvio, mi hermano y mi hermana Vanesa*

---

### **¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?**

**¿Se ve más entusiasmo para trabajar en familia o la relación se vuelve más fácil cuando no existen relaciones familiares? ¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la firma?**

*Las comunicaciones son muy buenas y no nos molesta el hecho de trabajar con la familia.*

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Está manifestada por escrito? ¿En forma oral? En caso de ser afirmativa su respuesta ¿Puede explicar cómo y si es consensuada?**

*No todavía*

**Su liderazgo es**

**¿Conductor? (Fija normas e imparte indicaciones)**

**¿Protector? (Apoya las tareas de su personal) ¿Racional? (Induce mediante explicaciones y deducciones al razonamiento del empleado)**

**¿Creativo? (Aplica intuición y emociones)**

*Protector*

**¿Qué valores comparten como familia y como empresa? ¿Cuál es su análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre la firma?**

---

*Los buenos contactos, y sobre todo el cumplimiento*

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia**

**¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por tradición que por especialización?**

---

*Si.*

---

**Cuándo se toman trabajadores ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros?**

*Hay once y un ayudante. No tenemos un área de Recursos Humanos y*

tenemos un ingeniero industrial . Para contratar el personal tenemos en cuenta los antecedentes de trabajo.

---

**¿Utilizan tecnología informática?**

Si la usada en Italia y si tenemos tecnología informática

**¿Qué elementos – valores – creencias hay en la empresa?**

**¿Se hace mantenimiento?**

*Si*

---

**¿Tienen marcas o patentes?**

Sí

---

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

Las relaciones con los proveedores y los clientes son muy buenas. Las relaciones con el Estado son las más conflictivas.

**¿Se aplica programas de control de calidad?**

*No*

**¿Tienen asesoramiento legal?**

*Sí*

---

**¿Cuáles son los desafíos que enfrentan como empresa familiar?**

## **INMOBILIARIA FRANCO**

San Justo

**Persona entrevistada:** Pedro Eduardo Turczak

### **¿Es una empresa familiar?**

*Es una empresa que data de muchos años en el sector, porque funciona desde hace cuarenta años en el rubro inmobiliario .La firma está ubicada en la ciudad de San Justo. José, empezó con un socio en los años sesenta .El tuvo dos hijas y el socio también tenía dos hijas.*

*José trabajaba en la administración en ventas igual que su socio y con el correr del tiempo la hija de Roberto se va a llevar una parte de la clientela.*

### **¿Cuántas generaciones han trabajado en la familia? ¿Quiénes son los integrantes de la familia y qué cargos ocupan o qué tarea realizan dentro de la empresa?**

*El suegro se hace cargo de las ventas, compra y administración de alquileres .Con el transcurso de los años, el suegro queda en la empresa junto con las dos hijas y Eduardo y el entrevistado que es su yerno.*

*.Yo y el empleado nos encargamos de las cobranzas y pagos y mi señora de las relaciones comerciales.*

*Yo también me encargo de las tasaciones ,visitas ,poner carteles y ventas.*

*Hace pocos años una de las hijas se va ,de profesión abogada y escribana y se va de la inmobiliaria antes de que fallezca el fundador de la firma.*

### **¿Quiénes son los que toman las decisiones? ¿Las delegan en terceros que no pertenecen al grupo familiar? ¿Considera que quienes toman las decisiones adoptan estrategias centradas en un líder, son democráticas, se adoptan por consenso?**

---

*El fundador delegaba poder de decisiones.*

*Eduardo nos contestó que con el paso de los años necesitó delegar la toma de decisiones en las hijas.*

*En el presente se toman las decisiones en conjunto y también todos se conocen los temas .Estamos todos en contacto con una visión de trabajo.*

---

**¿Qué cosas obstaculizan el clima laboral dentro de la relación familiar, o al revés, la relación familiar es a veces un obstáculo para la empresa?**

**¿Se ve más entusiasmo para trabajar en familia o la relación se vuelve más fácil cuando no existen relaciones familiares? ¿Cómo son las comunicaciones internas dentro de la firma?**

*No hay conflictos internos, pero trabajar con el matrimonio es un desgaste. Lo familiar se mezcla, se confunden los roles; es difícil. Trae muchas dificultades, varias horas y desgasta a cualquiera.*

**¿Está conversada la continuidad de la empresa familiar? ¿Está manifestada por escrito? ¿En forma oral? En caso de ser afirmativa su respuesta ¿Puede explicar cómo y si es consensuada?**

*La empresa continua por mi hija, Es un trabajo muy personal y se da con el tiempo en el boca en boca y lleva tiempo toda una trayectoria*

*Tenemos un hijo que estudia Comunicación Social. No pensamos en la continuidad. Se jubila uno y la empresa. Yo le dije: "hace lo que te guste". A veces atiende el teléfono y colabora*

**Los participantes en las distintas tareas que pertenecen a la familia ¿prefieren capacitarse o mantiene las tareas que realizan más por tradición que por especialización?**

*Se hacen cursos de capacitación en el Colegio de Martilleros, cursos en la Universidad, en la provincia.*

**Cuándo se toman trabajadores ¿se buscan primero dentro de la familia o se prefiere amigos u otros?**

*Actualmente estamos en la empresa trabajando un empleado, yo y una hija*

**¿Utilizan tecnología informática?**

*Sí*

**¿Qué elementos – valores – creencias hay en la empresa?**

*Buena atención, mantener comportamiento en el tiempo coherente, ser transparentes.*

*Este es un trabajo a nivel personal. La gente perdió valores, la gente miente mucho .Es difícil .Esto te arrastra a no perder clientes y uno termina negociando. A la gente le gusta regatear, es una ciencia cultural. Es difícil ser transparentes, para manejar las partes y como se presenta la situación*

---

**¿Cómo es la relación con el Estado, sindicatos, proveedores, bancos y clientes?**

*Nosotros somos los intermediarios. La relación con el Estado, y las instituciones de crédito es relativamente buena, aunque los bancos tienen muchos requisitos, tasas muy altas para comprar una propiedad.*

**¿Tienen asesoramiento legal?**

*Sí*

**¿Cuáles son los desafíos que enfrentan como empresa familiar?**

---

*. Una persona mayor que es abogado*

## **ENTREVISTAS INFORMALES**

### **ENCUESTAS MUY REDUCIDAS DEBIDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS**

#### **ZINGUERIA VACCARINI**

San Justo. Lomas del Mirador

Persona entrevistada: Claudia Vaccarini

Es una de las hijas del fundador de esta empresa familiar.

Claudia nos comentó en la entrevista que esta empresa tiene una trayectoria de 30 años en el partido de La Matanza.

Se ha especializado en trabajos a medida con pedidos tanto a fábricas como domicilios particulares. Históricamente han sido proveedores de este trabajo artesanal en todo el partido de La Matanza e incluso hacen trabajos por pedido en el interior del país incluso en la zona Norte del Gran Buenos Aires concretamente zona de Olivos.

Claudia nos relató que su empresa radicó su actividad en el radio de Lomas del Mirador-San Justo.

En un principio el padre, que era el fundador de la empresa tomaba todas las decisiones y eran compartidas con los dos hijos mayores Dionisio y Eufrasia. Él vino de Italia en 1950 de la zona de Ancona (Sicilia) y su oficio era techista de ahí que derivó sus ganas de trabajar y de progresar para tener la zinguería. La mamá de Claudia se dedicó a ser ama de casa.

A partir de la muerte del fundador de la empresa se hicieron cargo los tres hijos: Dionisio, Eufrasia y Claudia. Actualmente el marido de Claudia, Roberto participa en el taller con los trabajos a medida. La empresa cuenta además con tres empleados que no pertenecen a la familia y se dedican al trabajo en el taller.

Eufrasia tiene la tarea de relaciones públicas. SE maneja con los bancos y atiende al público, mientras que Dionisio y Claudia se encargan de las tareas administrativas, atención al cliente, proveedores, etc.

Los nietos del fundador, Lucas y Agustín (Hijos de Claudia) y Marcos (Hijo de Dionisio) van de vez en cuando a colaborar con las tareas de la zinguería. Claudia nos comentó que posiblemente ellos sean los sucesores o herederos de la empresa ya que muestran interés en la continuidad de la misma.

La empresa se encarga de producir canaletas, caños para ventilación a medida, curvas, sombreros giratorios para fábricas, caños para aire acondicionado, caños de tiro balanceado, caballetes etc.

En relación con las maquinarias e innovación tecnológica nos comentaron que el trabajo es muy manual.

Podemos decir que la relación con los Bancos con los proveedores, con los clientes es muy buena por ser una firma de prestigio en el rubro.

Cuando le preguntamos a Claudia sobre qué sector de la empresa presentan más desafío ella nos contestó que todo trabajo en la zinguería es interesante y todo está integrado en sí mismo. También le preguntamos a Claudia cuáles son los valores que sostienen a la empresa desde hace tantos años ella nos contestó que eran fundamentalmente mantener la responsabilidad, respeto y honestidad.

Actualmente todas las decisiones de la conducción de la empresa la toman los tres hermanos. Concluimos en esta entrevista con Claudia que esta empresa tiene característica estrictamente familiar.

## **INMOBILIARIA FRANCISCO FARAONE**

Isidro Casanova

**Persona entrevistada Carlos Faraone:**

El fundador de esta empresa familiar es italiano de la zona de Potenza (Nápoles) que se estableció en nuestro país alrededor de año 1960. El anteriormente fue empleado de la fábrica de Santa Rosa. Mientras tanto se capacitó y estudió para martillero. Se matriculo en San Isidro.

La entrevista se la realizamos a uno de los hijos ya que el no se encontraba en ese momento.

Carlos el tercer hijo de esta familia, actualmente martillero matriculado, nos atendió para la entrevista.

Nos contó que el papá empezó a trabajar en principio con un colega y que en 1964 en Atalaya, Isidro Casanova, abrió un local y que al poco tiempo abrió una oficina central en ruta 3 y Quesada (Republica de Portugal) Isidro Casanova. Actualmente en este lugar se encuentra centralizada la administración de la inmobiliaria en un principio su clientela estaba basada en la comunidad italiana, portuguesa que le confiaban los galpones o casas para que lo administre

Esta inmobiliaria se dedica a la compra -venta de casas lotes permutas y alquileres. Históricamente todos los hijos estuvieron involucrados en las tareas de la oficina. Elisa la hija mayor del fundador Francisco se dedicó a los contratos y boletos de compra y venta. Después de unos años dejó la actividad para dedicarse a su profesión de magisterio. Stella, la segunda hija, colaboró 10 años aproximadamente haciendo tareas administrativas y en la venta y esto la motivó a seguir la carrera de Martillera Pública. Se recibió en la Universidad Nacional de La Matanza en el año 2006. Carlos el tercer hijo se dedicó desde niño a ser tareas de oficina y actualmente tiene su inmobiliaria propia en la avda. Santamaría 3019 en localidad de San Justo que a su vez comparte las tareas con su esposa Isabel que atiende el publico y el a su vez ayuda a su papa francisco medio día en otra oficina.

Nos llamó la atención en la entrevista, que las hijas de Carlos no estuvieran interesadas por ahora en la continuidad de la inmobiliaria. Mientras tanto en la

inmobiliaria que todavía conduce Francisco en Isidro Casanova, sí tiene la colaboración de su hijo Carlos y su nieta Cintia (hija de Elisa).

Le preguntamos a Carlos si utilizan tecnología informática y nos contestó que sí y que tiene una página Web que comparten en todas las oficinas.

En la inmobiliaria central no delega mucho las decisiones.

También le preguntamos a Carlos si los intereses de la familia interfieren en la empresa y nos respondió que no.

Otra de las preguntas realizada en la encuesta fue en qué sector hay mas entusiasmo en la empresa y el entrevistado nos contestó que en ventas alquileres y permutas como casa o de auto.

Otro de los elementos que se le pregunto fue si hay capacitación en la empresa y nos respondió que sí y que comprende los talleres y cursos realizados en el centro de martilleros en la localidad de San Justo Pdo de Matanza. En esos cursos va a el y su sobrina Cintia y su hermana Stella.

Los temas de capacitación están relacionados con oratoria, venta de campos y seña.

Además se le preguntó sobre qué valores históricamente se ha manejado la empresa y nos respondió ser honesto, tener dedicación, confianza y ser sincero con el publico no mentir.

Otro de los temas que se le preguntó fue por los desafíos que tiene actualmente la empresa y nos contesto crecimiento en la sucursal.

En relación a la selección de personal, cuando le preguntamos al entrevistado Carlos Faraone nos contestó que hay poca selección porque en unos principios había secretarias que hacían el trabajo de dactilografía y actualmente ese trabajo fue absorbido por los integrantes de la familia.

También se le preguntó si hay un plan de sucesión familiar y nos contestó que todavía no está resuelto porque todavía está al mando el fundador de la empresa.

En relación al manejo de presupuesto nos contestó que si que se manejan con Bancos y que es buena su relación sobre todo con el Banco Nación y Provincia.

Además se le preguntó si tienen asesoramiento legal la empresa nos contestó que si que es imprescindible para la tarea de la inmobiliaria para no cometer errores cuenta con abogados, escribanos que asesoran en los temas de escritura, divorcios y sucesiones.

También podemos agregar como información en la encuesta que el entrevistado nos contestó que no hay proveedores en el rubro solo clientes.

Podemos agregar que existe un convenio entre la inmobiliaria y el centro de martilleros de La Matanza y el municipio del partido y que la empresa familiar Faraone está conectada actualmente a una red de inmobiliarias del partido

## **INMOBILIARIA BRUNO**

San Justo.

Persona entrevistada: Roberto Bruno

Esta empresa familiar abrió sus puertas en 1960 en la localidad de San Justo. El fundador un italiano calabrés comenzó con la inmobiliaria con un socio llamado Juan. El fundador trabajaba anteriormente en Lomas del Mirador en una distribuidora de quesos pero por los asaltos se dedicó a otra actividad.

Actualmente en la inmobiliaria participan sus dos hijos varones Roberto y Juan Carlos, este último el menor.

La entrevista se realizó al hijo mayor Roberto, él es abogado y docente en la Universidad Nacional de La Matanza. Roberto nos comentó que desde chico participó de la inmobiliaria, que le gustaba hacer cursos. Se dedicó a la abogacía, escribanía, y actualmente asesora jurídicamente a las empresas mientras que el hermano Juan Carlos sacó matrícula de Martillero.

Hace algunos años el padre le delegó la conducción del negocio al hijo Juan Carlos y es el que toma las decisiones. También nos comentó que hace años entre los dos hermanos tienen dos locales juntos, y que Juan Carlos es vicepresidente del Colegio de Martilleros de la Matanza.

La inmobiliaria Bruno se dedica a compra y venta de inmuebles, remates judiciales que van a subasta y si existe algún inconveniente judicial, Roberto asesora en estos casos a particulares, por ejemplo en enfrentamiento de herederos. También hacen remates de inmuebles en general.

Además en la entrevista se le preguntó si tienen innovación informática y nos contestó que se trabaja con un sistema de redes inmobiliarias, también con programas nuevos, diarios, revista. Se modernizaron con Internet.

En cuanto a la capacitación nos contestó que participan en congresos en La Matanza sobre contratación moderna, mala praxis, venta profesional, proyectos inmobiliarios, interés provincial y municipal y otros temas relacionados a

Martilleros y Corredores Públicos. Realizan cursos de perfeccionamiento profesional, que están integrados por cursos anuales, jornadas, sobre consultas y dudas sobre la realización de las operaciones.

La empresa familiar la continúa Juan Carlos como arreglo sucesorio y la hija de este último, Noelia, que se dedica a la administración y la atención al público. Para el momento de la encuesta Roberto nos respondió que ya estaba convenida la sucesión de la empresa.

En relación con los valores que estuvieron presentes en la empresa, o creencias Roberto nos contestó conservar la confianza de los clientes e incluso algunos que no están en el país, tener ética, moral y puntualidad.

Roberto también nos comentó que los proveedores son los propios clientes de confianza, como algunos que tenemos en la costa que nos encargan sucesiones o ventas que toma mi hermano Juan Carlos o también subastas en la localidad de Pinamar.

Este oficio en realidad se aprende con la práctica, como papá.

## **EMPRESA ABAC.SRL**

Villa Luzuriaga

Persona entrevistada: Horacio Cambiaso

Nos entrevistamos con el dueño fundador de la empresa Horacio Cambiaso, si bien la empresa comenzó en la zona de Haedo en la calle Tronador, en los últimos años la firma ha crecido que adquirido una extensa propiedad en Ramos Mejía .Y después de análisis en los últimos años se ha pensado en la firme posibilidad de que toda la empresa funcione en el Partido de la Matanza., sobre lo que tiene que ver con la producción de la empresa

Cuando nació la empresa

En el año 1978.

Si bien al comienzo no era familiar, después al poco tiempo si lo fue .Pero comenzó con un sueño de cuatro compañeros del secundario, en un emprendimiento familiar y ya dos trabajaban en ese rubro que era fabricación de válvulas y accesorios para la instrumentación industrial .Esta situación duro aproximadamente tres o cuatros años, porque se fueron al interior del país y me vendieron la parte

Actualmente como se compone esta empresa familiar o que participación tienen los integrantes de la familia.

Bueno yo soy ingeniero electrónico y mi hermano también y trabaja en la empresa y mi papá Héctor .Mi hermano además es socio .y las tres partes están bien diferenciadas .Y en los últimos años se incorporó mi hija Ana que participa en el área de Recursos Humanos y esta entusiasmada y mi hijo menor Andrés a veces colabora con ciertos trabajos de Diseño Grafico, es el asesor.

Eduardo Cambiaso se especializó en ingeniería mecánica, es mi sobrino.

Horacio que es el fundador se desempeña como gerente de ventas y de administración y mi hermano es ingeniero jefe de planta personal, administración, planificación e inventarios.

Todavía no queda claro si hay sucesión hablada. Además les cuesta delegar las decisiones porque se está formando gente nueva

Exportan a Bolivia y a Perú y en el 2002. A su vez sus clientes también exportan.

Para seleccionar al personal depende de cada puesto porque define el perfil de cada uno, el perfil es la base de selección, pero se toma en cuenta la honestidad, compromiso con la tarea, y a un operario se le pide más producción

La relación con las entidades bancarias es buena, pero ABAC en estos últimos años, es la primera vez que toma crédito por el crecimiento. También es buena con los proveedores y con los clientes

Tienen marcas o patentes y programas de calidad norma ISO .

No tienen asesoramiento legal directamente, salvo para conflictos o juicios con los trabajadores.

Se hace mantenimiento y sobre todo el control de inventarios que es permanente

## **CLÍNICA - EMPRESA SE SERVICIOS MÉDICOS.**

Villa Luzuriaga

Los dueños no quieren que se publique nombre, ni lugar

Está integrada por 4 socios principales y accionistas los accionistas son familiares de los principales.

La empresa surge por la necesidad de conservar fuentes de trabajo para los médicos. Además de la parte médica de cada uno de ellos trabajan de esta forma: uno es director médico, otro es director administrativo y otro encargado de Recursos Humanos. Entre los tres toman las decisiones y no delegan

El sector más entusiasta es el de enfermería

Se utiliza informática en todos los lugares posibles.

Están convencidos que fortalezas más grandes están puestas en el trabajo y la capacitación en forma continua ya que es un servicio en donde no hay tiempo para esperar.

Los sectores más problemáticos son los sindicatos. Con el Estado la relación es cada vez más compleja por la falta de pago de los servicios brindados en tiempo; el Estado difiere los pagos y también las obras sociales, lo que genera dificultades financieras., luego este tema se arrastra al resto, proveedores bancos.

Hay controles porque se trabaja con certificaciones cuyas auditorias son anuales.

Tiene asesoramiento legal permanente por la cantidad de juicios de mala praxis y posibles laborales. Están abonados a un estudio jurídico.

Los desafíos son la resolución de problemas financieros.

## **CONSULTORIOS MÉDICOS CENTRALES**

Ramos Mejía.

Los dueños, no quiere que se publique nombre.

Es una empresa integrada por 25 socios principales

La empresa surge por la necesidad de crear fuentes de trabajo para los médicos, que lo integran reduciendo costos

Las tareas de cada uno son médicas y reunirse cuando el administrador los convoque.

Las decisiones las toma un administrador no médico, con la supervisión de ellos.

La creencia existente es brindar un buen trabajo, y de calidad.

4.- Se utiliza informática en todos los lugares posibles.

5.- El sindicato. El sector más entusiasta es el administrativo, si logran cobrar en término.

7.- Se hace por una empresa mercerizada.

8.- No

9.- Con el estado cada vez más compleja por la falta de pago de los servicios brindados en tiempo el estado difiere los pagos y también las obras sociales, lo que genera dificultades financieras., luego este tema se arrastra al resto, proveedores bancos.

No se aplican programas de control, salvo los establecidos por las obras sociales.

## **EMPRESA DE CALZADOS**

Lomas del Mirador

La empresa es familiar y surgió en la crisis del 2001 año en el que reabrió sus puertas ya que los socios es lo único que saben hacer. Son cuatro y uno se encarga de producir, el otro de comercializar el otro de supervisar y control de personal y el último de la administración, ya que estudia en Ciencias Económicas en UNLAM y está en 3 año.

Las decisiones las toman los cuatro, y no delegan responsabilidad, si tareas al personal.

El objetivo más fuerte es producir mas y mejor cada día

Se utiliza informática en el área de administración.

El sector más entusiasta es el de producción.

Con el estado es buena, con los proveedores también si les pagan en término.

Cuesta más con los sindicatos

No se aplican programas de control a la fecha, pero se tiene pensado para el futuro y con el crecimiento de la firma.,

Recurren a un estudio jurídico cuando es necesario.

Buscan capacitarse y tener buena presencia

Los desafíos son la resolución de problemas financieros.

**ENTREVISTAS EFECTUADAS CON EL  
FORMULARIO DEL MODELO PALT**

EMPRESA: UTRECHT SA  
 RUBRO: Fabricación de aberturas  
 EMPLEADOS: 8  
 RESPONDIO: Daniel

### CUESTIONARIO -

Variables	Preguntas esenciales
<b>I.PSICOSOCIALES</b>	
<b>1 Comunicaciones</b>	<p>1. Qué grado de eficacia asigna a las comunicaciones internas de su negocio ?</p> <p>Nulo ( ) Escaso ( ) Regular ( ) Elevado (X ) Muy elevado ( )</p> <p>2. En que grado se utilizan tecnologías informáticas? Ninguno ( ) Escaso ( ) Intermedio (X ) Importante ( ) Muy importante ( )</p>
<b>2. Toma de decisiones</b>	<p>1. De qué forma se toman las decisiones más importantes o estratégicas?  a) Centradas en un líder (X ) b) Democrático (por mayoría) ( ) c) Por consenso ( )</p> <p>2. Quien toma la mayoría de las decisiones?  Indique las tres personas más significativas en este aspecto en su organización  Persona 1...Dueño.....  Persona 2...Gerente de planta .....  Persona 3.....</p> <p>3. Si Ud. considera que habría que introducir cambios en los procesos decisorios de su organización, cuáles serían los mismos?  .....  .....  .....</p>
<b>3. Solución de problemas</b>	<p>1. Cómo evalúa los procesos de solución de problemas en su organización?  Poco efectivos ( ) Parcialmente efectivos ( ) Muy efectivos (X )</p> <p>2. Si desea mejorarlos, qué propone para lograrlo ?  .....  .....  .....</p>
<b>4. Liderazgo</b>	<p>1.Cuál es el orden de preferencia de los estilos de liderazgo que Ud. aplica en su organización?  Marque con 1 el que más emplea, con 2 al siguiente y así siguiendo hasta 4</p> <p>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) (X)  Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )  Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )  Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p> <p>Repita esta evaluación para los 3 directivos más importantes de la empresa  Directivo 1:  Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )  2) Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )  3) Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) (X)  4) Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p>

	<p><b>Directivo 2:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p> <p><b>Directivo 3:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p>
5. Poder	<p>1. En su opinión, quiénes tienen el mayor poder en su organización y en cuál forma lo ejercen? Marque en orden de intensidad</p> <p>Cargo 1...Dueño.....  Lo concentra en forma autoritaria (X ) Lo comparte ( )</p> <p>Cargo 2 ...Gerente de planta.....  Lo concentra en forma autoritaria (X ) Lo comparte ( )</p> <p>Cargo 3 .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</p>
6. Entusiasmo	<p>1. Si Ud. observa excitación positiva y entusiasmo ante los desafíos , en cuáles sectores de su organización se hacen evidentes?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7. Delegación	<p>1) Considera adecuada la delegación de la autoridad de y las decisiones en su organización?</p> <p style="text-align: center;">Si ( ) No (X )</p> <p>2 ) Le parece que en algún nivel debería ser mayor?  Si la respuesta es afirmativa, tenga a bien indicar en cuáles niveles</p> <p>...Hace falta más estructura y así poder delegar más</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
8. Capacitación	<p>1) En su organización, existen programas sistemáticos de capacitación?</p> <p style="text-align: center;">Si ( ) No (X )</p> <p>2) En que áreas o niveles están faltando?</p> <p>Producción.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
9. Valores	<p>1 ) Indique el orden de jerarquía de los valores (los conceptos abstractos más importantes para la toma de decisiones y la asignación de los recursos) que en su opinión rigen en su organización:</p> <p>1er. lugar  ...Calidad.....</p> <p>2do. lugar  ...Rapidez.....</p> <p>3er. lugar  ..Análisis.....</p> <p>4º. lugar.....</p>

	5° lugar.....
<b>10. Creencias</b>	<p>1. Describa ciertas creencias comunes en su organización que potencian el trabajo y su calidad: .....Respeto....Responsabilidad .....</p> <p>2. Además, mencione las creencias que obstaculizan el buen trabajo o el clima laboral: ....Irresponsabilidad.....</p>
<b>11. Motivación</b>	<p>1) Marque dentro de los círculos los niveles de la "Pirámide de Maslow" que se tienen en cuenta a la hora de motivar a su personal, en orden de importancia (1 el más importante, hasta llegar a 5)</p> <p style="text-align: center;">Básicos o económicos (1)      Seguridad (2)      Pertenencia o afecto (4) Reconocimiento (3)      Autorrealización (5)</p> <p>2) Cuando se selecciona personal para cubrir vacantes, se tienen en cuenta criterios referidos a la futura motivación de los ingresantes? Sí ( )      No (X )</p> <p>3) Y cuando se producen ascensos, estos mismos criterios son tenidos en cuenta? Sí (X)      No ( )</p>
<b>12. Delimitación familia /empresa</b>	<p>1. Con qué frecuencia interfieren los intereses de la familia con los de la empresa? Habitualmente (X)    Algunas veces ( )    Pocas veces ( )    Casi nunca ( )    Nunca ( )</p>
<b>13. Planificación de la continuidad y retiro del fundador</b>	<p>1. Planificación de la continuidad y del retiro del fundador o máximo directivo actual</p> <p>1) Le parece necesario pensar en un Plan de Continuidad en esta etapa que vive su empresa,? Sí ( )      No (X )</p> <p>2) Existe hoy un Plan de Continuidad o sucesión, escrito y consensuado con los afectados por el mismo? Sí ( )      No (X )</p>
<b>14. Otros</b>	Explicitar cuáles:
<b>II. ADMINISTRAT. / CONTABLES</b>	
<b>1. Manejo financiero y flujo de caja</b>	<p>1. Manejo financiero</p> <p>1) Su organización acostumbra manejarse con presupuestos? Sí (X)      No ( )</p> <p>2) Para el manejo del dinero en su organización, se usan planillas de "flujo de caja"? Sí (X)      No ( )</p> <p>3) Si su respuesta es afirmativa, con qué periodo de cálculo? Diario ( )    Semanal (X)    Mensual ( )    Otro (indicar) .....</p> <p>4) Cuenta su organización con un sistema informático que interconecte la ejecución presupuestaria, el control del "flujo de caja", la contabilidad, los stocks y las ventas? Sí ( )      No (X )</p>
<b>2. Relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito</b>	<p>1. Cómo evalúa la relación entre su organización, los bancos y otras instituciones de crédito? Muy buena ( )    Buena (X)    Regular ( )    Mala ( )</p>
<b>3. Gestión del personal</b>	<p>1 Existe un área de Recursos Humanos en su empresa? Sí ( )      No (X )</p> <p>Si contestó afirmativamente, indique las funciones principales de la misma:</p>

	<p><b>Función 1</b> .....</p> <p><b>Función 2</b> .....</p> <p><b>Función 3</b> .....</p> <p>2) El reclutamiento del personal para su organización, se hace : Por medio de empresas especializadas ( ) Mediante la propia organización ( X )</p> <p>3) En caso de ser la propia organización quien se encarga de esta función, hay criterios de reclutamiento establecidos de antemano? Sí ( X ) No ( )</p> <p>4) Existen programas de desreclutamiento? Sí ( ) No ( X )</p> <p>5) Existe planificación de carrera del personal en su organización? Si ( ) No ( X )</p>
4. Retribuciones	<p>1) Existen criterios uniformes aplicados al cálculo de salarios basados en la productividad, en la antigüedad en la empresa, en los rangos jerárquicos u en otros? Sí ( X ) No ( )</p> <p>2) Ud. aprecia diferencias entre las criterios para las remuneraciones de los familiares y los no familiares? Sí ( X ) No ( )</p>
5. Organigrama y descripción de funciones	<p>1) Cuenta su organización con un organigrama actualizado? Sí ( ) No ( X )</p> <p>Si no es así, lo atribuye a que: No se considera muy necesario ( X ) No se destina hay tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p> <p>2) Cuenta su organización con Manual de funciones? Si ( ) No ( X )</p> <p>Si no es así, lo atribuye a que: No se considera muy necesario ( X ) No se destina tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p>
6. Plan de Negocios	<p>1) Su organización aplica un Plan de Negocios actualizado? Sí ( X ) No ( )</p> <p>2) Si es así, hubo una revisión reciente de la Misión y la Visión en su Plan de Negocios? Sí ( ) No ( X )</p> <p>3) Ha hecho su organización algún estudio de mercado? Sí ( ) No ( X )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo se realizó? En este año ( ) Hace más de un año ( ) Hace más de 5 años ( )</p> <p>4) Tienen experiencia en exportación? Sí ( ) No ( X )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, Exporta actualmente ( ) Exportaba, pero la actividad se discontinuó ( )</p>
7. Auditoría	<p>1. Cuentan con un sistema de auditoría interna? Sí ( X ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( X ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p> <p>2. Cuentan con un sistema de auditoría externa? Sí ( X ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa , cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( X ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p>
8. Análisis FODA	<p>1. Resuma a continuación, los principales ítems de cada rubro del análisis de su organización; utilice una hoja adicional si así fuera necesario, referenciando sus comentarios.</p> <p>1. Fortalezas .....Rapidez, calidad .....</p>

	<p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>2. Debilidades ..... Financiación, poco personal calificado</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>3. Oportunidades ..... Repunte de la construcción</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>4. Amenazas ..... Competencia, falta de financiación bancaria</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>9. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>
<b>III. LEGALES</b>	
<b>1. Tipo de sociedad</b>	<b>1. El tipo de sociedad que su organización emplea en la actualidad, es el adecuado para el momento actual y para su futuro? Sí ( ) No (X)</b>
<b>2. Aspectos legales y conflictivos</b>	<p><b>1. Existen problemas legales vinculados a divorcios y sucesiones en la familia, que afecten negativamente a la sociedad? Sí ( ) No (X)</b></p> <p><b>2. Se cuenta con asesoramiento profesional adecuado para la aplicación de las leyes, el manejo de juicios y las relaciones con los sindicatos? Si (X) No ( )</b></p> <p><b>3. Cómo considera el número de juicios laborales que tuvo durante los últimos 5 años?</b> Escaso (X) Intermedio ( ) Excesivo ( )</p> <p><b>4. Cual es la tendencia que Ud. percibe en cuanto a los juicios de diverso tipo que su organización entabla con terceros? A ganarlos ( ) A perderlos ( )</b></p> <p><b>5. Qué grado de conflictividad percibe Ud. en su organización, con lo siguientes grupos?</b></p> <p><b>1. Proveedores</b>                      Alto (X)    Medio ( )                      Bajo ( )</p> <p><b>2. Organizaciones sindicales</b>                      Alto ( )    Medio ( )                      Bajo (X)</p> <p><b>3. Clientes</b>                              Alto ( )    Medio ( )                      Bajo (X)</p> <p><b>4. Estado</b>                                Alto (X)    Medio ( )                      Bajo ( )</p> <p><b>6. Otros</b>                                 Alto ( )    Medio ( )                      Bajo ( )</p>
<b>6. Patentes y marcas</b>	<b>De corresponder a su caso, considera que las patentes y marcas propiedad de su organización están adecuadamente protegidas? Sí ( ) No ( )</b>
<b>7. Otros temas legales</b>	<b>Explicitar si existen y en qué consisten</b>
<b>IV. TECNICAS</b>	
<b>1. Layout</b>	<b>1. Le parece eficaz el "layout" o distribución interna de equipamiento y procesos? Sí ( ) No (X)</b>
<b>2. Procesos productivos</b>	<b>¿Los procesos productivos son eficaces y actualizados tecnológicamente? Sí (X) No ( )</b>
<b>3. Relaciones con</b>	<b>¿Cómo podría definir las relaciones con los proveedores?</b>



EMPRESA: HIERROTECH SH  
 RUBRO: Venta de materiales para la construcción  
 EMPLEADOS: 15  
 RESPONDIO: Ana María

### CUESTIONARIO -

Variables	Preguntas esenciales
<b>I. PSICOSOCIALES</b>	
<b>1 Comunicaciones</b>	<p><b>1. Qué grado de eficacia asigna a las comunicaciones internas de su negocio ?</b>            Nulo ( ) Escaso ( ) Regular ( ) Elevado ( x ) Muy elevado ( )</p> <p><b>2. En que grado se utilizan tecnologías informáticas? Ninguno ( ) Escaso ( x ) Intermedio ( ) Importante ( ) Muy importante ( )</b></p>
<b>2. Toma de decisiones</b>	<p><b>1. De qué forma se toman las decisiones más importantes o estratégicas?</b>            a) Centradas en un líder ( x ) b) Democrático (por mayoría) ( ) c) Por consenso ( )</p> <p><b>2. Quien toma la mayoría de las decisiones?</b>  <b>Indique las tres personas más significativas en este aspecto en su organización</b>            Persona 1.....Socio 1.....            Persona 2.....Socio 2.....            Persona 3.....</p> <p><b>3. Si Ud. considera que habría que introducir cambios en los procesos decisorios de su organización, cuáles serían los mismos?</b>            .....  <b>.No habría cambios</b>            .....            .....</p>
<b>3. Solución de problemas</b>	<p><b>1. Cómo evalúa los procesos de solución de problemas en su organización?</b>            Poco efectivos ( ) Parcialmente efectivos ( x ) Muy efectivos ( )</p> <p><b>2. Si desea mejorarlos, qué propone para lograrlo ?</b>            .....            .....            .....</p>
<b>4. Liderazgo</b>	<p><b>1.Cuál es el orden de preferencia de los estilos de liderazgo que Ud. aplica en su organización?</b>  <b>Marque con 1 el que más emplea, con 2 al siguiente y así siguiendo hasta 4</b></p> <p><b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( 1 )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p> <p><b>Repita esta evaluación para los 3 directivos más importantes de la empresa</b>  <b>Directivo 1:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>2) Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( 1 )</b></p>

	<p>3) Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )  4) Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p> <p><b>Directivo 2:</b>  Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )  Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )  Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )  Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p> <p><b>Directivo 3:</b>  Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )  Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )  Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )  Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p>
5. Poder	<p>1. En su opinión, quiénes tienen el mayor poder en su organización y en cuál forma lo ejercen? Marque en orden de intensidad</p> <p>Cargo 1...Socio 1.....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( x )</p> <p>Cargo 2 ..Socio 2.....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( x )</p> <p>Cargo 3 .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</p>
6. Entusiasmo	<p>1. Si Ud. observa excitación positiva y entusiasmo ante los desafíos , en cuáles sectores de su organización se hacen evidentes?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7. Delegación	<p>1) Considera adecuada la delegación de la autoridad de y las decisiones en su organización?  Si ( x ) No ( )</p> <p>2) Le parece que en algún nivel debería ser mayor?  Si la respuesta es afirmativa, tenga a bien indicar en cuáles niveles</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
8. Capacitación	<p>1) En su organización, existen programas sistemáticos de capacitación?  Si ( ) No ( x )</p> <p>2) En que áreas o niveles están faltando?</p> <p>.....Normas de seguridad</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
9. Valores	<p>1) Indique el orden de jerarquía de los valores (los conceptos abstractos más importantes para la toma de decisiones y la asignación de los recursos) que en su opinión rigen en su organización:</p> <p>1er. lugar .....Esfuerzo</p> <p>.....</p> <p>2do. lugar .....Perserverancia</p> <p>.....</p> <p>3er. lugar .....</p>

	<p>4° lugar.....</p> <p>5° lugar.....</p>
<b>10. Creencias</b>	<p>1. Describa ciertas creencias comunes en su organización que potencian el trabajo y su calidad:</p> <p>.....</p> <p>.....Esfuerzo</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. Además, mencione las creencias que obstaculizan el buen trabajo o el clima laboral:</p> <p>...Falta de compromiso .....</p> <p>.....</p>
<b>11. Motivación</b>	<p>1) Marque dentro de los círculos los niveles de la “Pirámide de Maslow” que se tienen en cuenta a la hora de motivar a su personal, en orden de importancia (1 el más importante, hasta llegar a 5)</p> <p style="text-align: center;">       Básicos o económicos ( 1 )    Seguridad ( 2 )    Pertenencia o afecto ( 4 )        Reconocimiento ( 3 )    Autorrealización ( 5 )     </p> <p>2) Cuando se selecciona personal para cubrir vacantes, se tienen en cuenta criterios referidos a la futura motivación de los ingresantes?        Sí ( )    No ( x )</p> <p>3) Y cuando se producen ascensos, estos mismos criterios son tenidos en cuenta?        Sí ( )    No ( )</p>
<b>12. Delimitación familia /empresa</b>	<p>1. Con qué frecuencia interfieren los intereses de la familia con los de la empresa?</p> <p>Habitualmente ( )    Algunas veces ( )    Pocas veces ( x )    Casi nunca ( )    Nunca ( )</p>
<b>13. Planificación de la continuidad y retiro del fundador</b>	<p>1. Planificación de la continuidad y del retiro del fundador o máximo directivo actual</p> <p>1) Le parece necesario pensar en un Plan de Continuidad en esta etapa que vive su empresa,?        Sí ( )    No ( x )</p> <p>2) Existe hoy un Plan de Continuidad o sucesión, escrito y consensuado con los afectados por el mismo?        Sí ( )    No ( x )</p>
<b>14. Otros</b>	<p>Explicitar cuáles:</p>
<b>II. ADMINISTRAT. / CONTABLES</b>	
<b>1. Manejo financiero y flujo de caja</b>	<p>1. Manejo financiero</p> <p>1) Su organización acostumbra manejarse con presupuestos?        Sí ( )    No ( )</p> <p>2) Para el manejo del dinero en su organización, se usan planillas de “flujo de caja”?        Sí ( x )    No ( )</p> <p>3) Si su respuesta es afirmativa, con qué periodo de cálculo?        Diario ( x )    Semanal ( )    Mensual ( )    Otro (indicar) .....</p> <p>4) Cuenta su organización con un sistema informático que interconecte la ejecución presupuestaria, el control del “flujo de caja”, la contabilidad, los stocks y las ventas?        Sí ( x )    No ( )</p>
<b>2. Relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito</b>	<p>1. Cómo evalúa la relación entre su organización, los bancos y otras instituciones de crédito?</p> <p style="text-align: center;">Muy buena ( )    Buena ( x )    Regular ( )    Mala ( )</p>
<b>3. Gestión del personal</b>	<p>1 Existe un área de Recursos Humanos en su empresa?        Sí ( )    No ( x )</p>

	<p><b>Si contestó afirmativamente, indique las funciones principales de la misma:</b></p> <p><b>Función 1</b></p> <p>.....</p> <p><b>Función 2</b></p> <p>.....</p> <p><b>Función 3</b></p> <p>.....</p> <p><b>2) El reclutamiento del personal para su organización, se hace :</b>  <b>Por medio de empresas especializadas ( x )    Mediante la propia organización ( )</b></p> <p><b>3) En caso de ser la propia organización quien se encarga de esta función, hay criterios de reclutamiento establecidos de antemano? Sí ( )    No ( )</b></p> <p><b>4) Existen programas de desreclutamiento? Sí ( )    No ( )</b></p> <p><b>5) Existe planificación de carrera del personal en su organización? Si ( )    No ( )</b></p>
4. Retribuciones	<p><b>1) Existen criterios uniformes aplicados al cálculo de salarios basados en la productividad, en la antigüedad en la empresa, en los rangos jerárquicos u en otros?</b>  <b>Sí ( x )    No ( )</b></p> <p><b>2) Ud. aprecia diferencias entre las criterios para las remuneraciones de los familiares y los no familiares? Sí ( )    No ( x )</b></p>
5. Organigrama y descripción de funciones	<p><b>1) Cuenta su organización con un organigrama actualizado? Si ( )    No ( x )</b></p> <p><b>Si no es así, lo atribuye a que:</b></p> <p style="padding-left: 40px;"><b>No se considera muy necesario ( x )</b>  <b>No se destina hay tiempo para hacerlo ( )</b>  <b>No hay quien lo haga ( )</b></p> <p><b>2) Cuenta su organización con Manual de funciones? Si ( )    No ( x )</b></p> <p><b>Si no es así, lo atribuye a que:</b></p> <p style="padding-left: 40px;"><b>No se considera muy necesario ( x )</b>  <b>No se destina tiempo para hacerlo ( )</b>  <b>No hay quien lo haga ( )</b></p>
6. Plan de Negocios	<p><b>1) Su organización aplica un Plan de Negocios actualizado? Sí ( )    No ( )</b></p> <p><b>2) Si es así, hubo una revisión reciente de la Misión y la Visión en su Plan de Negocios?</b>  <b>Sí ( )    No ( )</b></p> <p><b>3) Ha hecho su organización algún estudio de mercado? Sí ( )    No ( x )</b></p> <p style="padding-left: 40px;"><b>Si la respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo se realizó?</b>  <b>En este año ( )    Hace más de un año ( )    Hace más de 5 años ( )</b></p> <p><b>4) Tienen experiencia en exportación? Sí ( )    No ( )</b>  <b>Si la respuesta es afirmativa,</b>  <b>Exporta actualmente ( )    Exportaba, pero la actividad se discontinuó ( )</b></p>
7. Auditoría	<p><b>1. Cuentan con un sistema de auditoría interna? Sí ( x )    No ( )</b>  <b>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece?</b>  <b>Muy efectivo ( )    Medianamente efectivo ( x )    Poco efectivo ( )</b></p> <p><b>2. Cuentan con un sistema de auditoría externa? Sí ( )    No ( x )</b>  <b>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece?</b>  <b>Muy efectivo ( )    Medianamente efectivo ( )    Poco efectivo ( )</b></p>
8. Análisis FODA	<p><b>1. Resuma a continuación, los principales ítems de cada rubro del análisis de su organización; utilice una hoja adicional si así fuera necesario, referenciando sus comentarios.</b></p>

	<b>1. Fortalezas .....Lideres complementarios</b> ..... ..... ..... <b>2. Debilidades .....</b> ..... ..... ..... <b>3. Oportunidades .....</b> ..... ..... ..... <b>4. Amenazas .....Situación macroeconómica.....</b> ..... ..... .....
<b>9. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>
<b>III. LEGALES</b>	
<b>1. Tipo de sociedad</b>	<b>1. El tipo de sociedad que su organización emplea en la actualidad, es el adecuado para el momento actual y para su futuro? Sí ( ) No (x)</b>
<b>2. Aspectos legales y conflictivos</b>	<b>1. Existen problemas legales vinculados a divorcios y sucesiones en la familia, que afecten negativamente a la sociedad? Sí ( ) No (x)</b> <b>2. Se cuenta con asesoramiento profesional adecuado para la aplicación de las leyes, el manejo de juicios y las relaciones con los sindicatos? Si (x) No ( )</b> <b>3. Cómo considera el número de juicios laborales que tuvo durante los últimos 5 años?</b> Escaso (x) Intermedio ( ) Excesivo ( ) <b>4. Cual es la tendencia que Ud. percibe en cuanto a los juicios de diverso tipo que su organización entabla con terceros? A ganarlos (x) A perderlos ( )</b> <b>5. Qué grado de conflictividad percibe Ud. en su organización, con lo siguientes grupos?</b> <b>1. Proveedores Alto ( ) Medio ( ) Bajo (x)</b> <b>2. Organizaciones sindicales Alto ( ) Medio ( ) Bajo (x)</b> <b>3. Clientes Alto ( ) Medio ( ) Bajo (x)</b> <b>4. Estado Alto ( ) Medio ( ) Bajo (x)</b> <b>6. Otros Alto ( ) Medio ( ) Bajo (x)</b>
<b>6. Patentes y marcas</b>	<b>De corresponder a su caso, considera que las patentes y marcas propiedad de su organización están adecuadamente protegidas? Sí ( ) No ( )</b>
<b>7. Otros temas legales</b>	<b>Explicitar si existen y en qué consisten</b>
<b>IV. TECNICAS</b>	
<b>1. Layout</b>	<b>1. Le parece eficaz el "layout" o distribución interna de equipamiento y procesos? Sí ( ) No (x)</b>
<b>2. Procesos productivos</b>	<b>¿Los procesos productivos son eficaces y actualizados tecnológicamente? Sí ( ) No ( )</b>
<b>3. Relaciones con</b>	<b>¿Cómo podría definir las relaciones con los proveedores?</b>



EMPRESA: SERVICE AND QUALITY SRL  
 RUBRO: Fabricación de productos químicos  
 EMPLEADOS: 4  
 RESPONDIO: Ezequiel

### CUESTIONARIO -

Variables	Preguntas esenciales
<b>I. PSICOSOCIALES</b>	
<b>1 Comunicaciones</b>	<p>1. Qué grado de eficacia asigna a las comunicaciones internas de su negocio ?</p> <p>Nulo ( ) Escaso ( ) Regular ( ) Elevado ( x ) Muy elevado ( )</p> <p>2. En que grado se utilizan tecnologías informáticas? Ninguno ( ) Escaso ( ) Intermedio ( x ) Importante ( ) Muy importante ( )</p>
<b>2. Toma de decisiones</b>	<p>1. De qué forma se toman las decisiones más importantes o estratégicas?  a) Centradas en un líder ( x ) b) Democrático (por mayoría) ( ) c) Por consenso ( )</p> <p>2. Quien toma la mayoría de las decisiones?  Indique las tres personas más significativas en este aspecto en su organización  Persona 1.....Socios dueños .....  Persona 2.....  Persona 3.....</p> <p>3. Si Ud. considera que habría que introducir cambios en los procesos decisorios de su organización, cuáles serían los mismos?  .....  .....  .....</p>
<b>3. Solución de problemas</b>	<p>1. Cómo evalúa los procesos de solución de problemas en su organización?  Poco efectivos ( ) Parcialmente efectivos ( ) Muy efectivos ( x )</p> <p>2. Si desea mejorarlos, qué propone para lograrlo ?  .....  .....  .....</p>
<b>4. Liderazgo</b>	<p>1.Cuál es el orden de preferencia de los estilos de liderazgo que Ud. aplica en su organización?  Marque con 1 el que más emplea, con 2 al siguiente y así siguiendo hasta 4</p> <p>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )  Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( 1 )  Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )  Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p> <p>Repita esta evaluación para los 3 directivos más importantes de la empresa  Directivo 1:  Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )  2) Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su</p>

	<p>gente) ( )</p> <p>3) Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</p> <p>4) Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p> <p><b>Directivo 2:</b></p> <p>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</p> <p>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</p> <p>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</p> <p>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p> <p><b>Directivo 3:</b></p> <p>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</p> <p>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</p> <p>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</p> <p>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p>
5. Poder	<p>1. En su opinión, quiénes tienen el mayor poder en su organización y en cuál forma lo ejercen ? Marque en orden de intensidad</p> <p>Cargo 1.....Socio gerente.....</p> <p>Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( x )</p> <p>Cargo 2 .....S.....</p> <p>Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</p> <p>Cargo 3 .....</p> <p>Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</p>
6. Entusiasmo	<p>1. Si Ud. observa excitación positiva y entusiasmo ante los desafíos , en cuáles sectores de su organización se hacen evidentes?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7. Delegación	<p>1) Considera adecuada la delegación de la autoridad de y las decisiones en su organización?</p> <p style="text-align: center;">Si ( x )                  No ( )</p> <p>2 ) Le parece que en algún nivel debería ser mayor?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, tenga a bien indicar en cuáles niveles</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
8. Capacitación	<p>1) En su organización, existen programas sistemáticos de capacitación?</p> <p style="text-align: center;">Si ( )                  No ( x )</p> <p>2) En que áreas o niveles están faltando?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
9. Valores	<p>1 ) Indique el orden de jerarquía de los valores (los conceptos abstractos más importantes para la toma de decisiones y la asignación de los recursos) que en su opinión rigen en su organización:</p> <p>1er. lugar .....Economía</p> <p>.....</p> <p>2do. lugar .....</p> <p>.....</p> <p>3er. lugar .....</p> <p>.....</p>

	<p>4° lugar.....</p> <p>5° lugar.....</p>
<b>10. Creencias</b>	<p><b>1. Describa ciertas creencias comunes en su organización que potencian el trabajo y su calidad:</b></p> <p>.....</p> <p>..... <b>Esfuerzo</b>.....</p> <p>.....</p> <p><b>2. Además, mencione las creencias que obstaculizan el buen trabajo o el clima laboral:</b></p> <p>.....<b>No hay</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>11. Motivación</b>	<p><b>1) Marque dentro de los círculos los niveles de la “Pirámide de Maslow” que se tienen en cuenta a la hora de motivar a su personal, en orden de importancia (1 el más importante, hasta llegar a 5)</b></p> <p style="text-align: center;"> <b>Básicos o económicos ( )    Seguridad (1)    Pertenencia o afecto ( )</b>  <b>Reconocimiento ( )    Autorrealización ( 5)</b> </p> <p><b>2) Cuando se selecciona personal para cubrir vacantes, se tienen en cuenta criterios referidos a la futura motivación de los ingresantes?</b>  <b>Sí ( )    No ( x )</b></p> <p><b>3) Y cuando se producen ascensos, estos mismos criterios son tenidos en cuenta?</b>  <b>Sí ( )    No ( )</b></p>
<b>12. Delimitación familia /empresa</b>	<p><b>1. Con qué frecuencia interfieren los intereses de la familia con los de la empresa?</b></p> <p><b>Habitualmente ( )    Algunas veces ( x )    Pocas veces ( )    Casi nunca ( )    Nunca ( )</b></p>
<b>13. Planificación de la continuidad y retiro del fundador</b>	<p><b>1. Planificación de la continuidad y del retiro del fundador o máximo directivo actual</b></p> <p><b>1) Le parece necesario pensar en un Plan de Continuidad en esta etapa que vive su empresa,?</b>  <b>Sí ( )    No ( x )</b></p> <p><b>2) Existe hoy un Plan de Continuidad o sucesión, escrito y consensuado con los afectados por el mismo?</b>  <b>Sí ( )    No ( x )</b></p>
<b>14. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>
<b>II. ADMINISTRAT. / CONTABLES</b>	
<b>1. Manejo financiero y flujo de caja</b>	<p><b>1. Manejo financiero</b></p> <p><b>1) Su organización acostumbra manejarse con presupuestos?</b>  <b>Sí ( )    No ( )</b></p> <p><b>2) Para el manejo del dinero en su organización, se usan planillas de “flujo de caja”?</b>  <b>Sí ( x )    No ( )</b></p> <p><b>3) Si su respuesta es afirmativa, con qué periodo de cálculo?</b>  <b>Diario ( x )    Semanal ( )    Mensual ( )    Otro (indicar) .....</b></p> <p><b>4) Cuenta su organización con un sistema informático que interconecte la ejecución presupuestaria, el control del “flujo de caja”, la contabilidad, los stocks y las ventas?</b>  <b>Sí ( )    No ( )</b></p>
<b>2. Relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito</b>	<p><b>1. Cómo evalúa la relación entre su organización, los bancos y otras instituciones de crédito?</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Muy buena ( )    Buena ( x )    Regular ( )    Mala ( )</b></p>
<b>3. Gestión del personal</b>	<p><b>1 Existe un área de Recursos Humanos en su empresa?</b>  <b>Sí ( )    No ( )</b></p>

	<p><b>Si contestó afirmativamente, indique las funciones principales de la misma:</b></p> <p><b>Función 1</b></p> <p>.....</p> <p><b>Función 2</b></p> <p>.....</p> <p><b>Función 3</b></p> <p>.....</p> <p>2) El reclutamiento del personal para su organización, se hace : Por medio de empresas especializadas ( ) Mediante la propia organización ( )</p> <p>3) En caso de ser la propia organización quien se encarga de esta función, hay criterios de reclutamiento establecidos de antemano? Sí ( ) No ( )</p> <p>4) Existen programas de desreclutamiento? Sí ( ) No ( )</p> <p>5) Existe planificación de carrera del personal en su organización? Si ( ) No ( )</p>
4. Retribuciones	<p>1) Existen criterios uniformes aplicados al cálculo de salarios basados en la productividad, en la antigüedad en la empresa, en los rangos jerárquicos u en otros? Sí ( ) No ( )</p> <p>2) Ud. aprecia diferencias entre las criterios para las remuneraciones de los familiares y los no familiares? Sí ( ) No ( )</p>
5. Organigrama y descripción de funciones	<p>1) Cuenta su organización con un organigrama actualizado? Si ( ) No ( )</p> <p>Si no es así, lo atribuye a que:</p> <p style="padding-left: 40px;">No se considera muy necesario ( ) No se destina hay tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p> <p>2) Cuenta su organización con Manual de funciones? Si ( ) No ( )</p> <p>Si no es así, lo atribuye a que:</p> <p style="padding-left: 40px;">No se considera muy necesario ( ) No se destina tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p>
6. Plan de Negocios	<p>1) Su organización aplica un Plan de Negocios actualizado? Sí ( ) No ( )</p> <p>2) Si es así, hubo una revisión reciente de la Misión y la Visión en su Plan de Negocios? Sí ( ) No ( )</p> <p>3) Ha hecho su organización algún estudio de mercado? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo se realizó? En este año ( ) Hace más de un año ( ) Hace más de 5 años ( )</p> <p>4) Tienen experiencia en exportación? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, Exporta actualmente ( ) Exportaba, pero la actividad se discontinuó ( )</p>
7. Auditoría	<p>1. Cuentan con un sistema de auditoría interna? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p> <p>2. Cuentan con un sistema de auditoría externa? Sí ( ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p>
8. Análisis FODA	<p>1. Resuma a continuación, los principales ítems de cada rubro del análisis de su organización; utilice una hoja adicional si así fuera necesario, referenciando sus comentarios.</p>

	<b>1. Fortalezas .....Sin deudas.....</b> ..... ..... <b>2. Debilidades .....</b> ..... ..... <b>3. Oportunidades .....</b> ..... ..... <b>4. Amenazas .....Competencia desleal</b> ..... ..... .....
<b>9. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>
<b>III. LEGALES</b>	
<b>1. Tipo de sociedad</b>	<b>1. El tipo de sociedad que su organización emplea en la actualidad, es el adecuado para el momento actual y para su futuro? Sí (s) No ( )</b>
<b>2. Aspectos legales y conflictivos</b>	<b>1. Existen problemas legales vinculados a divorcios y sucesiones en la familia, que afecten negativamente a la sociedad? Sí ( ) No ( )</b> <b>2. Se cuenta con asesoramiento profesional adecuado para la aplicación de las leyes, el manejo de juicios y las relaciones con los sindicatos? Si (s) No ( )</b> <b>3. Cómo considera el número de juicios laborales que tuvo durante los últimos 5 años?</b> Escaso ( ) Intermedio ( ) Excesivo ( ) <b>4. Cual es la tendencia que Ud. percibe en cuanto a los juicios de diverso tipo que su organización entabla con terceros? A ganarlos ( ) A perderlos ( )</b> <b>5. Qué grado de conflictividad percibe Ud. en su organización, con lo siguientes grupos?</b> <b>1. Proveedores Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )</b> <b>2. Organizaciones sindicales Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )</b> <b>3. Clientes Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )</b> <b>4. Estado Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )</b> <b>6. Otros Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )</b>
<b>6. Patentes y marcas</b>	<b>De corresponder a su caso, considera que las patentes y marcas propiedad de su organización están adecuadamente protegidas? Sí ( ) No (x)</b>
<b>7. Otros temas legales</b>	<b>Explicitar si existen y en qué consisten</b>
<b>IV. TECNICAS</b>	
<b>1. Layout</b>	<b>1. Le parece eficaz el "layout" o distribución interna de equipamiento y procesos? Sí ( ) No (x)</b>
<b>2. Procesos productivos</b>	<b>¿Los procesos productivos son eficaces y actualizados tecnológicamente? Sí ( ) No ( )</b>
<b>3. Relaciones con</b>	<b>¿Cómo podría definir las relaciones con los proveedores?</b>



EMPRESA: SLW SRL  
 RUBRO: Transporte de cargas  
 EMPLEADOS: 6  
 RESPONDIO: Víctor

### CUESTIONARIO -

Variables	Preguntas esenciales
<b>I.PSICOSOCIALES</b>	
<b>1 Comunicaciones</b>	<p>1. Qué grado de eficacia asigna a las comunicaciones internas de su negocio ?</p> <p>Nulo ( ) Escaso ( ) Regular ( ) Elevado ( ) Muy elevado (X )</p> <p>2. En que grado se utilizan tecnologías informáticas? Ninguno ( ) Escaso ( ) Intermedio ( ) Importante ( ) Muy importante (X )</p>
<b>2. Toma de decisiones</b>	<p>1. De qué forma se toman las decisiones más importantes o estratégicas?</p> <p>a) Centradas en un líder (X ) b) Democrático (por mayoría) ( ) c) Por consenso ( )</p> <p>2. Quien toma la mayoría de las decisiones?</p> <p>Indique las tres personas más significativas en este aspecto en su organización</p> <p>Persona 1..Gerente General .....</p> <p>Persona 2..Socio Gerente.....</p> <p>Persona 3.....</p> <p>3. Si Ud. considera que habría que introducir cambios en los procesos decisorios de su organización, cuáles serían los mismos?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>3. Solución de problemas</b>	<p>1. Cómo evalúa los procesos de solución de problemas en su organización?</p> <p>Poco efectivos ( ) Parcialmente efectivos (X) Muy efectivos ( )</p> <p>2. Si desea mejorarlos, qué propone para lograrlo ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>4. Liderazgo</b>	<p>1.Cuál es el orden de preferencia de los estilos de liderazgo que Ud. aplica en su organización?</p> <p>Marque con 1 el que más emplea, con 2 al siguiente y así siguiendo hasta 4</p> <p>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) (1 )</p> <p>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</p> <p>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</p> <p>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p> <p>Repita esta evaluación para los 3 directivos más importantes de la empresa</p> <p>Directivo 1:</p> <p>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</p> <p>2) Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) (1 )</p> <p>3) Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</p> <p>4) Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p>

	<p><b>Directivo 2:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p> <p><b>Directivo 3:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p>
<b>5. Poder</b>	<p><b>1. En su opinión, quiénes tienen el mayor poder en su organización y en cuál forma lo ejercen ? Marque en orden de intensidad</b></p> <p><b>Cargo 1..Gerente general .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( X )</b></p> <p><b>Cargo 2 ..Socio .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( X )</b></p> <p><b>Cargo 3 .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</b></p>
<b>6. Entusiasmo</b>	<p><b>1. Si Ud. observa excitación positiva y entusiasmo ante los desafíos , en cuáles sectores de su organización se hacen evidentes?</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>7. Delegación</b>	<p><b>1) Considera adecuada la delegación de la autoridad de y las decisiones en su organización?</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Si ( X )                  No ( )</b></p> <p><b>2 ) Le parece que en algún nivel debería ser mayor?</b>  <b>Si la respuesta es afirmativa, tenga a bien indicar en cuáles niveles</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>8. Capacitación</b>	<p><b>1) En su organización, existen programas sistemáticos de capacitación?</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Si ( )                  No ( X )</b></p> <p><b>2) En que áreas o niveles están faltando?</b></p> <p><b>.... Operativo</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>9. Valores</b>	<p><b>1 ) Indique el orden de jerarquía de los valores (los conceptos abstractos más importantes para la toma de decisiones y la asignación de los recursos) que en su opinión rigen en su organización:</b></p> <p><b>1er. lugar ....Previsión</b></p> <p>.....</p> <p><b>2do. lugar ....Planificación</b></p> <p>.....</p> <p><b>3er. lugar ...Compromiso</b></p> <p>.....</p>



fuentes de crédito	Muy buena ( ) Buena ( ) Regular (X) Mala ( )
<b>3. Gestión del personal</b>	<p><b>1 Existe un área de Recursos Humanos en su empresa?</b> Sí ( ) No ( X )</p> <p><b>Si contestó afirmativamente, indique las funciones principales de la misma:</b></p> <p><b>Función 1</b> .....</p> <p><b>Función 2</b> .....</p> <p><b>Función 3</b> .....</p> <p><b>2) El reclutamiento del personal para su organización, se hace :</b> Por medio de empresas especializadas ( ) Mediante la propia organización ( X )</p> <p><b>3) En caso de ser la propia organización quien se encarga de esta función, hay criterios de reclutamiento establecidos de antemano? Sí ( X ) No ( )</b></p> <p><b>4) Existen programas de desreclutamiento? Sí ( X ) No ( )</b></p> <p><b>5) Existe planificación de carrera del personal en su organización? Si ( ) No ( X )</b></p>
<b>4. Retribuciones</b>	<p><b>1) Existen criterios uniformes aplicados al cálculo de salarios basados en la productividad, en la antigüedad en la empresa, en los rangos jerárquicos u en otros?</b> Sí ( X ) No ( )</p> <p><b>2) Ud. aprecia diferencias entre los criterios para las remuneraciones de los familiares y los no familiares? Sí ( ) No ( X )</b></p>
<b>5. Organigrama y descripción de funciones</b>	<p><b>1) Cuenta su organización con un organigrama actualizado? Sí ( ) No ( X )</b></p> <p><b>Si no es así, lo atribuye a que:</b> No se considera muy necesario ( X ) No se destina hay tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p> <p><b>2) Cuenta su organización con Manual de funciones? Si ( ) No ( X )</b></p> <p><b>Si no es así, lo atribuye a que:</b> No se considera muy necesario ( X ) No se destina tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p>
<b>6. Plan de Negocios</b>	<p><b>1) Su organización aplica un Plan de Negocios actualizado? Sí ( ) No ( X )</b></p> <p><b>2) Si es así, hubo una revisión reciente de la Misión y la Visión en su Plan de Negocios?</b> Sí ( ) No ( )</p> <p><b>3) Ha hecho su organización algún estudio de mercado? Sí ( ) No ( X )</b></p> <p><b>Si la respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo se realizó?</b> En este año ( ) Hace más de un año ( ) Hace más de 5 años ( )</p> <p><b>4) Tienen experiencia en exportación? Sí ( X ) No ( )</b> Si la respuesta es afirmativa, Exporta actualmente ( X ) Exportaba, pero la actividad se discontinuó ( )</p>
<b>7. Auditoría</b>	<p><b>1. Cuentan con un sistema de auditoría interna? Sí ( ) No ( X )</b> Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p> <p><b>2. Cuentan con un sistema de auditoría externa? Sí ( ) No ( X )</b> Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p>
<b>8. Análisis FODA</b>	<b>1. Resuma a continuación, los principales ítems de cada rubro del análisis de</b>

	<p><b>su organización; utilice una hoja adicional si así fuera necesario, referenciando sus comentarios.</b></p> <p><b>1. Fortalezas .....Conocimiento</b>  .....  .....  .....</p> <p><b>2. Debilidades ...Finanzas al límite</b>  .....  .....  .....</p> <p><b>3. Oportunidades ...Crecimiento económico general</b>  .....  .....</p> <p><b>4. Amenazas ...Crédito caro</b>  .....  .....  .....</p>
<b>9. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>
<b>III. LEGALES</b>	
<b>1. Tipo de sociedad</b>	<b>1. El tipo de sociedad que su organización emplea en la actualidad, es el adecuado para el momento actual y para su futuro? Sí (X) No ( )</b>
<b>2. Aspectos legales y conflictivos</b>	<p><b>1. Existen problemas legales vinculados a divorcios y sucesiones en la familia, que afecten negativamente a la sociedad? Sí ( ) No (X)</b></p> <p><b>2. Se cuenta con asesoramiento profesional adecuado para la aplicación de las leyes, el manejo de juicios y las relaciones con los sindicatos? Si (X) No ( )</b></p> <p><b>3. Cómo considera el número de juicios laborales que tuvo durante los últimos 5 años?</b>  Escaso ( ) Intermedio (X) Excesivo ( )</p> <p><b>4. Cual es la tendencia que Ud. percibe en cuanto a los juicios de diverso tipo que su organización entabla con terceros? A ganarlos ( ) A perderlos (X)</b></p> <p><b>5. Qué grado de conflictividad percibe Ud. en su organización, con lo siguientes grupos?</b></p> <p><b>1. Proveedores</b>           Alto ( )   Medio ( )       Bajo (X)</p> <p><b>2. Organizaciones sindicales</b>           Alto ( )   Medio (X)       Bajo ( )</p> <p><b>3. Clientes</b>               Alto ( )   Medio ( X)       Bajo ( )</p> <p><b>4. Estado</b>                 Alto (X)   Medio ( )       Bajo ( )</p> <p><b>6. Otros</b>                 Alto ( )   Medio ( )       Bajo ( )</p>
<b>6. Patentes y marcas</b>	<b>De corresponder a su caso, considera que las patentes y marcas propiedad de su organización están adecuadamente protegidas? Sí ( ) No ( )</b>
<b>7. Otros temas legales</b>	<b>Explicitar si existen y en qué consisten</b>
<b>IV. TECNICAS</b>	
<b>1. Layout</b>	<b>1. Le parece eficaz el “layout” o distribución interna de equipamiento y procesos?</b>



EMPRESA: DENIMWEAR SRL  
 RUBRO: Venta de indumentaria  
 EMPLEADOS: 11  
 RESPONDIO: Carolina

### CUESTIONARIO -

Variables	Preguntas esenciales
<b>I.PSICOSOCIALES</b>	
<b>1 Comunicaciones</b>	<p>1. Qué grado de eficacia asigna a las comunicaciones internas de su negocio ?</p> <p>Nulo ( ) Escaso ( ) Regular ( ) Elevado ( ) Muy elevado ( x )</p> <p>2. En que grado se utilizan tecnologías informáticas? Ninguno ( ) Escaso ( ) Intermedio ( ) Importante ( ) Muy importante ( )</p>
<b>2. Toma de decisiones</b>	<p>1. De qué forma se toman las decisiones más importantes o estratégicas?  a) Centradas en un líder ( x ) b) Democrático (por mayoría) ( ) c) Por consenso ( )</p> <p>2. Quien toma la mayoría de las decisiones?  Indique las tres personas más significativas en este aspecto en su organización  Persona 1....Socio gerente.....  Persona 2....Socio .....  Persona 3....Socio .....</p> <p>3. Si Ud. considera que habría que introducir cambios en los procesos decisorios de su organización, cuáles serían los mismos?  .....  .....  .....</p>
<b>3. Solución de problemas</b>	<p>1. Cómo evalúa los procesos de solución de problemas en su organización?  Poco efectivos ( ) Parcialmente efectivos ( ) Muy efectivos ( x )</p> <p>2. Si desea mejorarlos, qué propone para lograrlo ?  .....  .....  .....</p>
<b>4. Liderazgo</b>	<p>1.Cuál es el orden de preferencia de los estilos de liderazgo que Ud. aplica en su organización?  Marque con 1 el que más emplea, con 2 al siguiente y así siguiendo hasta 4</p> <p>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( 3 )  Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( 1 )  Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( 2 )  Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( 4 )</p> <p>Repita esta evaluación para los 3 directivos más importantes de la empresa  Directivo 1:  Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )  2) Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )  3) Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )  4) Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p>

	<p><b>Directivo 2:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p> <p><b>Directivo 3:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p>
5. Poder	<p>1. En su opinión, quiénes tienen el mayor poder en su organización y en cuál forma lo ejercen ? Marque en orden de intensidad</p> <p>Cargo 1....Socio gerente.....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte (x )  Cargo 2 .....Socio .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte (x )  Cargo 3 .....Socio .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte (x )</p>
6. Entusiasmo	<p>1. Si Ud. observa excitación positiva y entusiasmo ante los desafíos , en cuáles sectores de su organización se hacen evidentes?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7. Delegación	<p>1) Considera adecuada la delegación de la autoridad de y las decisiones en su organización?  Si ( x ) No ( )</p> <p>2 ) Le parece que en algún nivel debería ser mayor?  Si la respuesta es afirmativa, tenga a bien indicar en cuáles niveles</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
8. Capacitación	<p>1) En su organización, existen programas sistemáticos de capacitación?  Si ( ) No ( x )</p> <p>2) En que áreas o niveles están faltando?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
9. Valores	<p>1 ) Indique el orden de jerarquía de los valores (los conceptos abstractos más importantes para la toma de decisiones y la asignación de los recursos) que en su opinión rigen en su organización:</p> <p>1er. lugar .....Servicio al cliente  .....</p> <p>2do. lugar .....  .....</p> <p>3er. lugar .....  .....</p> <p>4º. lugar.....  .....</p>

	5° lugar.....
<b>10. Creencias</b>	<p><b>1. Describa ciertas creencias comunes en su organización que potencian el trabajo y su calidad:</b>  .....Perdurar en el tiempo  .....  ....Atención puesta en el cliente  .....  .....</p> <p><b>2. Además, mencione las creencias que obstaculizan el buen trabajo o el clima laboral:</b>  .....  .....</p>
<b>11. Motivación</b>	<p><b>1) Marque dentro de los círculos los niveles de la “Pirámide de Maslow” que se tienen en cuenta a la hora de motivar a su personal, en orden de importancia (1 el más importante, hasta llegar a 5)</b></p> <p style="text-align: center;"> <b>Básicos o económicos ( 1 )      Seguridad ( 3 )      Pertenencia o afecto ( 2 )</b>  <b>Reconocimiento ( 4 )      Autorrealización ( 5 )</b> </p> <p><b>2) Cuando se selecciona personal para cubrir vacantes, se tienen en cuenta criterios referidos a la futura motivación de los ingresantes?</b>  Si ( )      No ( )</p> <p><b>3) Y cuando se producen ascensos, estos mismos criterios son tenidos en cuenta?</b>  Si ( )      No ( )</p>
<b>12. Delimitación familia /empresa</b>	<p><b>1. Con qué frecuencia interfieren los intereses de la familia con los de la empresa?</b>  <b>Habitualmente ( x )    Algunas veces ( )    Pocas veces ( )    Casi nunca ( )    Nunca ( )</b></p>
<b>13. Planificación de la continuidad y retiro del fundador</b>	<p><b>1. Planificación de la continuidad y del retiro del fundador o máximo directivo actual</b></p> <p><b>1) Le parece necesario pensar en un Plan de Continuidad en esta etapa que vive su empresa,?</b>  Si ( x )      No ( )</p> <p><b>2) Existe hoy un Plan de Continuidad o sucesión, escrito y consensuado con los afectados por el mismo?</b>  Si ( x )      No ( )</p>
<b>14. Otros</b>	Explicitar cuáles:
<b>II. ADMINISTRAT. / CONTABLES</b>	
<b>1. Manejo financiero y flujo de caja</b>	<p><b>1. Manejo financiero</b></p> <p><b>1) Su organización acostumbra manejarse con presupuestos?</b>  Si ( x )      No ( )</p> <p><b>2) Para el manejo del dinero en su organización, se usan planillas de “flujo de caja”?</b>  Si ( x )      No ( )</p> <p><b>3) Si su respuesta es afirmativa, con qué periodo de cálculo?</b>  Diario ( x )    Semanal ( )    Mensual ( )    Otro (indicar) .....</p> <p><b>4) Cuenta su organización con un sistema informático que interconecte la ejecución presupuestaria, el control del “flujo de caja”, la contabilidad, los stocks y las ventas?</b>  Si ( )      No ( x )</p>
<b>2. Relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito</b>	<p><b>1. Cómo evalúa la relación entre su organización, los bancos y otras instituciones de crédito?</b>  <b>Muy buena ( x )    Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )</b></p>
<b>3. Gestión del personal</b>	<p><b>1 Existe un área de Recursos Humanos en su empresa?</b>  Si ( )      No ( x )</p> <p><b>Si contestó afirmativamente, indique las funciones principales de la misma:</b>  <b>Función 1</b></p>

	<p>.....</p> <p><b>Función 2</b></p> <p>.....</p> <p><b>Función 3</b></p> <p>.....</p> <p>2) El reclutamiento del personal para su organización, se hace : Por medio de empresas especializadas ( ) Mediante la propia organización ( x )</p> <p>3) En caso de ser la propia organización quien se encarga de esta función, hay criterios de reclutamiento establecidos de antemano? Sí ( ) No ( x )</p> <p>4) Existen programas de desreclutamiento? Sí ( ) No ( x )</p> <p>5) Existe planificación de carrera del personal en su organización? Si ( ) No ( x )</p>
<b>4. Retribuciones</b>	<p>1) Existen criterios uniformes aplicados al cálculo de salarios basados en la productividad, en la antigüedad en la empresa, en los rangos jerárquicos u en otros? Sí ( x ) No ( )</p> <p>2) Ud. aprecia diferencias entre las criterios para las remuneraciones de los familiares y los no familiares? Sí ( ) No ( x )</p>
<b>5. Organigrama y descripción de funciones</b>	<p>1) Cuenta su organización con un organigrama actualizado? Sí ( ) No ( x )</p> <p>Si no es así, lo atribuye a que:</p> <p style="padding-left: 40px;">No se considera muy necesario ( x ) No se destina hay tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p> <p>2) Cuenta su organización con Manual de funciones? Si ( ) No ( x )</p> <p>Si no es así, lo atribuye a que:</p> <p style="padding-left: 40px;">No se considera muy necesario ( x ) No se destina tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p>
<b>6. Plan de Negocios</b>	<p>1) Su organización aplica un Plan de Negocios actualizado? Sí ( ) No ( x )</p> <p>2) Si es así, hubo una revisión reciente de la Misión y la Visión en su Plan de Negocios? Sí ( ) No ( )</p> <p>3) Ha hecho su organización algún estudio de mercado? Sí ( ) No ( x )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo se realizó? En este año ( ) Hace más de un año ( ) Hace más de 5 años ( )</p> <p>4) Tienen experiencia en exportación? Sí ( ) No ( x )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, Exporta actualmente ( ) Exportaba, pero la actividad se discontinuó ( )</p>
<b>7. Auditoría</b>	<p>1. Cuentan con un sistema de auditoría interna? Sí ( x ) No ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( ) Medianamente efectivo ( x ) Poco efectivo ( )</p> <p>2. Cuentan con un sistema de auditoría externa? Sí ( ) No ( x )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece? Muy efectivo ( ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p>
<b>8. Análisis FODA</b>	<p>1. Resuma a continuación, los principales ítems de cada rubro del análisis de su organización; utilice una hoja adicional si así fuera necesario, referenciando sus comentarios.</p> <p>1. Fortalezas .....</p> <p>.....</p>

	<p>.....</p> <p><b>2. Debilidades</b> .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>3. Oportunidades</b> .....</p> <p>.....</p> <p><b>4. Amenazas</b> ..... <b>Competencia, inseguridad</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>9. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>
<b>III. LEGALES</b>	
<b>1. Tipo de sociedad</b>	<b>1. El tipo de sociedad que su organización emplea en la actualidad, es el adecuado para el momento actual y para su futuro? Sí ( ) No ( )</b>
<b>2. Aspectos legales y conflictivos</b>	<p><b>1. Existen problemas legales vinculados a divorcios y sucesiones en la familia, que afecten negativamente a la sociedad? Sí ( ) No ( x )</b></p> <p><b>2. Se cuenta con asesoramiento profesional adecuado para la aplicación de las leyes, el manejo de juicios y las relaciones con los sindicatos? Si ( x ) No ( )</b></p> <p><b>3. Cómo considera el número de juicios laborales que tuvo durante los últimos 5 años?</b> Escaso ( ) Intermedio ( x ) Excesivo ( )</p> <p><b>4. Cual es la tendencia que Ud. percibe en cuanto a los juicios de diverso tipo que su organización entabla con terceros? A ganarlos ( ) A perderlos ( )</b></p> <p><b>5. Qué grado de conflictividad percibe Ud. en su organización, con lo siguientes grupos?</b></p> <p><b>1. Proveedores</b> Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( x )</p> <p><b>2. Organizaciones sindicales</b> Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( x )</p> <p><b>3. Clientes</b> Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( x )</p> <p><b>4. Estado</b> Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( x )</p> <p><b>6. Otros</b> Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )</p>
<b>6. Patentes y marcas</b>	<b>De corresponder a su caso, considera que las patentes y marcas propiedad de su organización están adecuadamente protegidas? Sí ( x ) No ( )</b>
<b>7. Otros temas legales</b>	<b>Explicitar si existen y en qué consisten</b>
<b>IV. TECNICAS</b>	
<b>1. Layout</b>	<b>1. Le parece eficaz el "layout" o distribución interna de equipamiento y procesos?</b> Sí ( x ) No ( )
<b>2. Procesos productivos</b>	<b>¿Los procesos productivos son eficaces y actualizados tecnológicamente?</b> Sí ( ) No ( )
<b>3. Relaciones con proveedores</b>	<b>¿ Cómo podría definir las relaciones con los proveedores?</b> Muy buenas ( ) Buenas ( x ) Regulares ( ) Deficientes ( )
<b>4. Mantenimiento</b>	<p><b>1. Se hace mantenimiento preventivo en su organización?</b> Sí ( x ) No ( )</p> <p><b>2. En su opinión, las horas perdidas por fallas en la producción son:</b></p>

	<b>Acceptables ( ) Excesivas ( )</b>
<b>5. Controles de inventarios</b>	<b>1. ¿ El control de inventarios es adecuado? Sí (x) No ( )</b>
<b>6. Distribución y logística</b>	<b>1. La distribución a los clientes es rápida y económica?</b> <b>Es rápida y económica (x) Es rápida ( ) Es económica ( ) Ninguna de las dos ( )</b>
<b>7. Programas de control de calidad</b>	<b>1. Se aplican actualmente programas de control de calidad? Sí ( ) No (x)</b>
<b>8 . Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>

**Nota: el análisis FODA , mencionado en el punto II.8 del cuestionario consiste en que el entrevistado aprecie las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

EMPRESA: SANTA DOMÉNICA  
 RUBRO: Colegio primario  
 EMPLEADOS: 30  
 RESPONDIO: Alfredo

### CUESTIONARIO -

Variables	Preguntas esenciales
<b>I. PSICOSOCIALES</b>	
<b>1 Comunicaciones</b>	<p>1. Qué grado de eficacia asigna a las comunicaciones internas de su negocio ?</p> <p>Nulo ( ) Escaso ( ) Regular ( ) Elevado (X ) Muy elevado ( )</p> <p>2. En que grado se utilizan tecnologías informáticas? Ninguno ( ) Escaso (X ) Intermedio ( ) Importante ( ) Muy importante ( )</p>
<b>2. Toma de decisiones</b>	<p>1. De qué forma se toman las decisiones más importantes o estratégicas?  a) Centradas en un líder ( ) b) Democrático (por mayoría) ( ) c) Por consenso (X )</p> <p>2. Quien toma la mayoría de las decisiones?  Indique las tres personas más significativas en este aspecto en su organización  Persona 1.....  Persona 2.....  Persona 3.....</p> <p>3. Si Ud. considera que habría que introducir cambios en los procesos decisorios de su organización, cuáles serían los mismos?  .....  Más proceso de discusión  .....  .....</p>
<b>3. Solución de problemas</b>	<p>1. Cómo evalúa los procesos de solución de problemas en su organización?  Poco efectivos ( ) Parcialmente efectivos ( ) Muy efectivos (X )</p> <p>2. Si desea mejorarlos, qué propone para lograrlo ?  .....  Por consultoría en gestión educativa.  .....  .....</p>
<b>4. Liderazgo</b>	<p>1.Cuál es el orden de preferencia de los estilos de liderazgo que Ud. aplica en su organización?  Marque con 1 el que más emplea, con 2 al siguiente y así siguiendo hasta 4</p> <p>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( 1 )  Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )  Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )  Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p> <p>Repita esta evaluación para los 3 directivos más importantes de la empresa  Directivo 1:  Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )  2) Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )  3) Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )  4) Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</p>

	<p><b>Directivo 2:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p> <p><b>Directivo 3:</b>  <b>Conductor (fija las normas e imparte indicaciones) ( )</b>  <b>Protector (apoya el cumplimiento de las tareas y la solución de los problemas de su gente) ( )</b>  <b>Racional (dirige mediante preguntas e induce el razonamiento del subordinado) ( )</b>  <b>Creativo (aplica la intuición, el humor y las emociones) ( )</b></p>
5. Poder	<p>1. En su opinión, quiénes tienen el mayor poder en su organización y en cuál forma lo ejercen ? Marque en orden de intensidad</p> <p>Cargo 1....Representante legal.en conjunto con la Entidad  Propietaria.....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( X )</p> <p>Cargo 2 .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</p> <p>Cargo 3 .....  Lo concentra en forma autoritaria ( ) Lo comparte ( )</p>
6. Entusiasmo	<p>1. Si Ud. observa excitación positiva y entusiasmo ante los desafíos , en cuáles sectores de su organización se hacen evidentes?</p> <p>...Maestros, pero no en todos los casos  .....  .....  .....</p>
7. Delegación	<p>1) Considera adecuada la delegación de la autoridad de y las decisiones en su organización?  Si ( X ) No ( )</p> <p>2 ) Le parece que en algún nivel debería ser mayor?  Si la respuesta es afirmativa, tenga a bien indicar en cuáles niveles</p> <p>...Inclusive hay un procedimiento para realizar sumarios administrativos  .....  .....  .....</p>
8. Capacitación	<p>1) En su organización, existen programas sistemáticos de capacitación?  Si ( ) No ( X )</p> <p>2) En que áreas o niveles están faltando?</p> <p>...La capacitación es externa  .....  .....  .....</p>
9. Valores	<p>1 ) Indique el orden de jerarquía de los valores (los conceptos abstractos más importantes para la toma de decisiones y la asignación de los recursos) que en su opinión rigen en su organización:</p> <p>1er. lugar .....Análisis  .....</p> <p>2do. lugar .....</p> <p>3er. lugar .....</p>

	<p>4° lugar.....</p> <p>5° lugar.....</p>
<b>10. Creencias</b>	<p>1. Describa ciertas creencias comunes en su organización que potencian el trabajo y su calidad:</p> <p>.....</p> <p><b>El análisis frente a la comunidad educativa (padres y alumnos)</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. Además, mencione las creencias que obstaculizan el buen trabajo o el clima laboral:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>11. Motivación</b>	<p>1) Marque dentro de los círculos los niveles de la “Pirámide de Maslow” que se tienen en cuenta a la hora de motivar a su personal, en orden de importancia (1 el más importante, hasta llegar a 5)</p> <p style="text-align: center;">       Básicos o económicos ( 2 )      Seguridad ( 4 )      Pertenencia o afecto ( 5 )        Reconocimiento ( 1 )      Autorrealización ( 3 )     </p> <p>2) Cuando se selecciona personal para cubrir vacantes, se tienen en cuenta criterios referidos a la futura motivación de los ingresantes?        Sí ( )      No ( X )</p> <p>3) Y cuando se producen ascensos, estos mismos criterios son tenidos en cuenta?        Sí ( X )      No ( )</p>
<b>12. Delimitación familia /empresa</b>	<p>1. Con qué frecuencia interfieren los intereses de la familia con los de la empresa?</p> <p>Habitualmente ( )    Algunas veces ( )    Pocas veces ( X )    Casi nunca ( )    Nunca ( )</p>
<b>13. Planificación de la continuidad y retiro del fundador</b>	<p>1. Planificación de la continuidad y del retiro del fundador o máximo directivo actual</p> <p>1) Le parece necesario pensar en un Plan de Continuidad en esta etapa que vive su empresa,?        Sí ( X )      No ( )</p> <p>2) Existe hoy un Plan de Continuidad o sucesión, escrito y consensuado con los afectados por el mismo?        Sí ( )      No ( X )</p>
<b>14. Otros</b>	<p>Explicitar cuáles: Será convenido llegado el momento</p>
<b>II. ADMINISTRAT. / CONTABLES</b>	
<b>1. Manejo financiero y flujo de caja</b>	<p>1. Manejo financiero</p> <p>1) Su organización acostumbra manejarse con presupuestos?        Sí ( X )      No ( )</p> <p>2) Para el manejo del dinero en su organización, se usan planillas de “flujo de caja”?        Sí ( X )      No ( )</p> <p>3) Si su respuesta es afirmativa, con qué periodo de cálculo?        Diario ( X )    Semanal ( )    Mensual ( )    Otro (indicar) .....</p> <p>4) Cuenta su organización con un sistema informático que interconecte la ejecución presupuestaria, el control del “flujo de caja”, la contabilidad, los stocks y las ventas?        Sí ( )      No ( X )</p>
<b>2. Relaciones con los bancos y otras fuentes de crédito</b>	<p>1. Cómo evalúa la relación entre su organización, los bancos y otras instituciones de crédito?        Muy buena ( )    Buena ( X )    Regular ( )    Mala ( )</p>
<b>3. Gestión del personal</b>	<p>1) Existe un área de Recursos Humanos en su empresa?        Sí ( )      No ( X )</p>

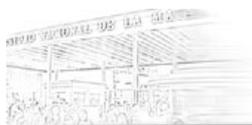
	<p><b>Si contestó afirmativamente, indique las funciones principales de la misma:</b></p> <p><b>Función 1</b> .....</p> <p><b>Función 2</b> .....</p> <p><b>Función 3</b> .....</p> <p><b>2) El reclutamiento del personal para su organización, se hace : Por medio de empresas especializadas ( ) Mediante la propia organización ( X )</b></p> <p><b>3) En caso de ser la propia organización quien se encarga de esta función, hay criterios de reclutamiento establecidos de antemano? Sí ( X ) No ( )</b></p> <p><b>4) Existen programas de desreclutamiento? Sí ( X ) No ( )</b></p> <p><b>5) Existe planificación de carrera del personal en su organización? Si ( X ) No ( )</b></p>
4. Retribuciones	<p><b>1) Existen criterios uniformes aplicados al cálculo de salarios basados en la productividad, en la antigüedad en la empresa, en los rangos jerárquicos u en otros? Sí ( X ) No ( )</b></p> <p><b>2) Ud. aprecia diferencias entre las criterios para las remuneraciones de los familiares y los no familiares? Sí ( ) No ( X )</b></p>
5. Organigrama y descripción de funciones	<p><b>1) Cuenta su organización con un organigrama actualizado? Sí ( X ) No ( )</b></p> <p><b>Si no es así, lo atribuye a que:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">No se considera muy necesario ( ) No se destina hay tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p> <p><b>2) Cuenta su organización con Manual de funciones? Si ( ) No ( X )</b></p> <p><b>Si no es así, lo atribuye a que:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">No se considera muy necesario ( X ) No se destina tiempo para hacerlo ( ) No hay quien lo haga ( )</p>
6. Plan de Negocios	<p><b>1) Su organización aplica un Plan de Negocios actualizado? Sí ( ) No ( )</b></p> <p><b>2) Si es así, hubo una revisión reciente de la Misión y la Visión en su Plan de Negocios? Sí ( ) No ( )</b></p> <p><b>3) Ha hecho su organización algún estudio de mercado? Sí ( ) No ( )</b></p> <p style="padding-left: 40px;"><b>Si la respuesta es afirmativa, hace cuánto tiempo se realizó?</b> En este año ( ) Hace más de un año ( ) Hace más de 5 años ( )</p> <p><b>4) Tienen experiencia en exportación? Sí ( ) No ( )</b></p> <p style="padding-left: 40px;"><b>Si la respuesta es afirmativa,</b> Exporta actualmente ( ) Exportaba, pero la actividad se discontinuó ( )</p>
7. Auditoría	<p><b>1. Cuentan con un sistema de auditoría interna? Sí ( X ) No ( )</b> <b>Si la respuesta es afirmativa, cuán efectivo le parece?</b> Muy efectivo ( x ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p> <p><b>2. Cuentan con un sistema de auditoría externa? Sí ( x ) No ( )</b> <b>Si la respuesta es afirmativa , cuán efectivo le parece?</b> Muy efectivo ( x ) Medianamente efectivo ( ) Poco efectivo ( )</p>
8. Análisis FODA	<p><b>1. Resuma a continuación, los principales ítems de cada rubro del análisis de su organización; utilice una hoja adicional si así fuera necesario, referenciando sus comentarios.</b></p> <p><b>1. Fortalezas .....Enseñanza de informática</b></p>

	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>2. Debilidades ..... Falta de espacio para educación física propia</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>3. Oportunidades .....</b></p> <p>.....</p> <p><b>4. Amenazas ..... otros colegios de la zona</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<b>9. Otros</b>	<b>Explicitar cuáles:</b>
<b>III. LEGALES</b>	
<b>1. Tipo de sociedad</b>	<b>1. El tipo de sociedad que su organización emplea en la actualidad, es el adecuado para el momento actual y para su futuro? Sí (x) No ( )</b>
<b>2. Aspectos legales y conflictivos</b>	<p><b>1. Existen problemas legales vinculados a divorcios y sucesiones en la familia, que afecten negativamente a la sociedad? Sí ( ) No ( )</b></p> <p><b>2. Se cuenta con asesoramiento profesional adecuado para la aplicación de las leyes, el manejo de juicios y las relaciones con los sindicatos? Si (x) No ( )</b></p> <p><b>3. Cómo considera el número de juicios laborales que tuvo durante los últimos 5 años?</b> Escaso (x) Intermedio ( ) Excesivo ( )</p> <p><b>4. Cual es la tendencia que Ud. percibe en cuanto a los juicios de diverso tipo que su organización entabla con terceros? A ganarlos ( ) A perderlos (x )</b></p> <p><b>5. Qué grado de conflictividad percibe Ud. en su organización, con lo siguientes grupos?</b></p> <p><b>1. Proveedores</b>                      Alto ( )    Medio ( )                      Bajo (x )</p> <p><b>2. Organizaciones sindicales</b>                      Alto ( )    Medio ( )                      Bajo (x )</p> <p><b>3. Clientes</b>                              Alto ( )    Medio ( )                      Bajo (x )</p> <p><b>4. Estado</b>                                Alto ( )    Medio ( )                      Bajo (x )</p> <p><b>6. Otros</b>                                Alto ( )    Medio ( )                      Bajo ( )</p>
<b>6. Patentes y marcas</b>	<b>De corresponder a su caso, considera que las patentes y marcas propiedad de su organización están adecuadamente protegidas? Sí ( ) No ( )</b>
<b>7. Otros temas legales</b>	<b>Explicitar si existen y en qué consisten</b>
<b>IV. TECNICAS</b>	
<b>1. Layout</b>	<b>1. Le parece eficaz el "layout" o distribución interna de equipamiento y procesos? Sí (x) No ( )</b>
<b>2. Procesos productivos</b>	<b>¿Los procesos productivos son eficaces y actualizados tecnológicamente? Sí ( ) No ( )</b>
<b>3. Relaciones con</b>	<b>¿Cómo podría definir las relaciones con los proveedores?</b>



## **ANEXO 2.**

# **PROTOCOLO DE PRESENTACION DEL PROYECTO**



Comisión Evaluadora y de Seguimiento  
de Trabajos de Investigación

CODIGO...B - 133.....

1. PROYECTO DE INVESTIGACION

**Título del proyecto:** LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL  
SECTOR INDUSTRIAL. EL CASO DEL PARTIDO DE LA MATANZA

**Unidad Ejecutoria:** UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA  
Departamento: DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera, Cátedra, etc.:

Grupo de investigación: .....

Dirección: Florencio Varela 1903 – San Justo. Cod. Postal: 1754.. Tel. :

**Investigadores Miembros del Equipo :**

Nombre y apellido : ..... MAG. MARIA EUGENIA ANGEL... ..

Nombre y apellido : ..... MAG. ROSANAGONZÁLEZ.....

Nombre y apellido : ..... LIC. GRACIELABANCHS.....

Nombre y apellido : ..... PROF. MARINA ESPERÓN .....

Nombre y apellido : ..... PROF. CARLOS CARIDAD .....

Nombre y Apellido.´ SLIWA, ANDRES

....

**Director y Subdirector:**

Nombre y apellido : ..... DR. DOMINGO GARCIA .....

Título:... DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS .....Legajo 5133.....

Categoría Docente: PROFESOR TITULAR.....Dedicación : ..SEMI EXCLUSIVA..

Dirección Particular : SAN JOSÉ DE CALASANZ 150. 4º PISO DTO. 19

Tel. 4901 6137

Nombre y apellido

.Título:.....Legajo UNLM : Categoría

Docente: .....Dedicación : .....

Dirección Particular : .....Tel.

**RESUMEN:**

Las pequeñas y medianas empresas han promovido diversas líneas de investigación en la historia reciente de la economía argentina. Una de esas líneas es sostenida por el Observatorio Permanente de las PyMis, dependiente del Centro de Investigaciones de la Universidad de Bologna, con sede en Buenos Aires. El Observatorio esta altamente interesado en establecer la formación de aglomeraciones o centros concentrados, también denominados “manchones industriales” de empresas que se radican en determinadas regiones del país. Bajo esta perspectiva analizan cuáles son los factores que conducen a la localización por sectores industriales de algunas PyMEs de determinados sectores industriales en algunas regiones específicas.

El caso del Partido de la Matanza se transforma bajo esta perspectiva en una cuestión interesante debido a la evolución detectada por este instituto en los últimos quince años.

El partido hasta 1994 tuvo un porcentaje elevado en la producción industrial, resaltando en la fabricación de caucho y plástico, productos de metal, curtido y terminación de cueros y fabricación de maletas. Para el año 2000, antes de la crisis el sector más importante fue el de la producción de metales (excepto maquinarias y equipos), seguido después por el curtido y terminación de cueros valijas y calzado y luego por la fabricación de caucho y plástico. La crisis de los años 2001 relegó a los tres sectores, pero sobre todo al de producción de metales. De hecho en el año 2003 La Matanza fue considerada por el Observatorio como un partido de industrialización en baja y así continuó hasta finales del 2005, a diferencia de otros partidos del conurbano bonaerense. Aun cuando el observatorio carece de los datos estadísticos del Censo 2004-2005, los sectores que más han logrado recuperarse dentro del Partido de la Matanza están vinculados con

1. Cuero, talabartería, maletas, bolsos y calzado,
2. Fabricación de caucho y plástico
3. Metales comunes
4. Fabricación de papel y productos de papel,
5. Fabricaciones de muebles,
6. Fabricación de maquinaria y oficina
7. Fabricación de maquinarias y aparatos eléctricos,
8. Fabricación de sustancias y productos químicos

9 Fabricación de vehículos, remolques y semirremolques

10. Fabricación de equipos de transporte

11. Fabricación de coque, productos de refinación del petróleo.

Estas son las ramas más importantes, que desde el 2005 sobresalen en la producción industrial matancera, considerando en número de doce el total de las especializaciones industriales del partido. Este dato es importante pues solo Vicente López lo supera por una especialización y solo Avellaneda lo iguala<sup>4</sup>.

Las respuestas posibles a la pregunta de porqué la concertación se produce en el partido de La Matanza sobre ciertos sectores livianos de la producción responde básicamente a la conformación social, a saber:

1) La Matanza es el Partido que mayor número de habitantes tiene en el primer cordón del conurbano bonaerense (no así en el segundo) y por lo tanto tiene importante cantidad de personas empleadas.

2) Las relaciones familiares que se entrecruzan dentro las empresas sostienen núcleos PyMEs muy importantes.

Esta última hipótesis constituye una nueva línea de investigación que se ha abierto con fuerza en los últimos diez años. Al momento de comprender la situación de las PyMEs, la historia familiar de la empresa no sólo nos explica uno de los tantos factores de desarrollo (o retroceso) de estas empresas sino que además provee herramientas importantes para comprender la incorporación de las firmas y su evolución y desarrollo en los sectores productivos.

Dentro de los sectores productivos mencionados con anterioridad, la empresa familiar entrecruza sus lazos en la industria local a partir de la segunda y hasta de la tercera generación. En el cien por ciento del total de PyMEs oficialmente reconocidas ante el municipio, se calcula que un 35% (y tal vez más) mantienen este tipo de vínculos.

Este aspecto ha sido corroborado por nuestro equipo de investigación, ya que al analizar la situación del calzado en el partido en “La industria del calzado en el Partido de la Matanza: Historia, evolución y estado actual, dentro del desarrollo del sector en el país” las empresas entrevistadas resultaron ser en su gran mayoría, empresas familiares.

Dado que el sector industrial matancero se ha recuperado en forma positiva desde 2003, muchas estructuras industriales de lazos familiares se han “aggiornado” tecnológicamente y procuran no sólo perfeccionar su capital humano en instituciones como C.E.F.O.T.E.C.A. sino que buscan también su propio perfeccionamiento en la renovación gerencial y operativa en conocimientos, recursos y capitales, aún cuando justamente este perfeccionamiento sea uno de los motivos de divergencias al momento de discutir y tomar resoluciones.

La definición más aceptada por los investigadores que se especializan en la línea de investigación de la “empresa familiar” es la de Derek Channon <sup>5</sup>:

**“Es aquella en la que control y propiedad están en manos de una familia. El control se entiende como que el jefe ejecutivo es un miembro de la familia y hay dos generaciones de la familia en la dirección de la empresa. La propiedad es definida cuando al menos el 5% de los votos accionariales es controlado por una familia. Quedan excluidas las empresas en las que la propiedad está en manos de una familia pero el control y la conducción recae enteramente en ejecutivos profesionales”**

A esta definición es necesario incorporar otras características que deben ser tenidas en cuenta para comprender la esencia de la firma familiar y que ayuda al investigador a interpretar mejor el comportamiento de la empresa familiar en su medio histórico y socio-económico. M Casson destaca algunas

- 1) **La longevidad de la empresa,**
- 2) **La dirección autocrática basada en la edad y la experiencia,**
- 3) **El estilo personal de dirección que recompensa la lealtad,**
- 4) **El conservadurismo como reflejo del compromiso con las líneas tradicionales y los métodos de negocios del fundador,**
- 5) **la incardinación en la comunidad y en la familia extensa revelando una propensión a establecer relaciones comerciales a largo plazo con otras empresas familiares.**
- 6) **el sistema más apropiado para dirigirla.<sup>6</sup>**

<sup>5</sup> En FERNÁNDEZ ROCA, Javier (2005) las estrategias empresariales adaptativas de la industria algodonera española, circa 1939-1970 <sup>1</sup> Universidad Pablo de Olavide.

La empresa familiar cumple un rol importante en la sociedad en la que se inserta pues puede representar en el mercado interno una fuente de fuerza de trabajo, una fuente de recursos para el progreso de la zona y hasta puede preparar el camino para la creación de un fondo de investigación y desarrollo. Aunque no parece ser este último el caso de las empresas familiares matanceras, sí podemos asegurar que se insertan ampliamente en el escenario de la industria local bajo las dos primeras premisas.

## **PLAN DE INVESTIGACION**

### **Hipótesis:**

Las empresas familiares conforman la estructura, la organización y la gestión de un número importante de PyMEs en el Partido de la Matanza. Existen factores que colaboran con su participación en la capacidad productiva pero también hay factores vinculados con ellas que demoran esta capacidad.

✓ la historia personal del o de los fundadores de la firma y su experiencia laboral previa a la conformación de la misma se inserta en el medio adaptándose a los condicionamientos propios del ambiente, pero también lo modifica en el proceso evolutivo del crecimiento de la empresa. Por lo tanto existe en el Partido de La Matanza un *feed back* que provoca la retroalimentación individuo/familia/empresa/sociedad matancera.

✓ la evolución de la propia empresa depende de las relaciones personales establecidas no solo por el o los fundadores sino también por las “cadenas de confianza” generadas entre ellos y sus descendientes inmediatos. Las “reglas del juego” claras al momento de incorporarse la segunda generación, (entendiendo por tal la adaptación y aceptación de cada uno de los nuevos miembros dentro de tareas previamente especificadas dentro de la empresa) colaboran con el normal desenvolvimiento de la firma. Esto puede producir dos consecuencias trascendentales: la primera y por cierto la esperable, es la aplicación de los cambios mencionados con aceptación por parte de todos o al menos de la mayoría de los integrantes familiares. De esta manera se evitan

---

<sup>6</sup> Casson M. (1999), “The Economics of the Family Firm”, *Scandinavian Economic History Review*, vol. 17 (nº 1),

rispideces que demoran la implementación de cambios progresivos. El caso de la Matanza en el sector calzado es una prueba de esto. Hay pequeñas y medianas empresas matanceras que respetan las “reglas del juego desde hace más de cuarenta años. La segunda, es decir la situación contraria, no solamente genera retraso sino que puede, en casos extremos provocar una separación de los socios de la firma. En este caso las consecuencias pueden ser variadas: la firma desaparece, la firma se separa en dos firmas diferentes, una de las partes de la firma se fusiona con una tercera integrándose a ella, la venta de la firma a un tercero en sus totalidad.

✓ Los cambios generacionales pueden plantear serias disyuntivas al momento de replantear objetivos, elegir estrategias, adoptar la incorporación de tecnología más moderna, optar por canales de comercialización internos y externos y hasta decidir la incorporación de nuevos socios.

✓ Las consecuencias lamentablemente arrastran a los trabajadores, quienes en el mejor de los casos pueden optar con cual de las dos casas prefieren quedarse y en el peor, la pérdida de sus trabajos. Esto sucede con muchos trabajadores que han sido desplazados por problemas dentro de las empresas matanceras y que han quedado sin trabajo.

✓ La ausencia de un “Directorio”, que para la organización estratégica de la firma puede ser una herramienta trascendental, vuelve las relaciones de gerenciamiento y operativas en informales y cotidianas, en donde el fundador mantiene con el resto una relación más paternal y personal que laboral y formal. Además esta situación provoca una confusión entre la parte administrativa y operativa de de la empresa ya que el mismo dueño realiza tareas de operarios.

✓ Los momentos más traumáticos de la empresa familiar se hacen presentes cuando

A) la situación económica de la región o específicamente del sector entra en crisis.

B) en el momento de la sucesión. El fortalecimiento de los vínculos familiares o por el contrario la quita de apoyo y las dudas y sospechas de los miembros integrantes de la

firma pueden lograr que esta crezca, simplemente se mantenga en el tiempo sin incorporar cambios (por lo cual tarde o temprano está condenada al fracaso) o se desbarate. La crisis por una situación económica de la región o del sector puede garantizar más la continuidad de la firma que el conflicto familiar, el que generalmente condena a la empresa a un final relativamente rápido.

### **Programa de Trabajo**

#### **VIENTICUATRO MESES**

El programa está dividido en cinco etapas:

PRIMERA ETAPA: DOS MESES para la elaboración del marco teórico.

SEGUNDA ETAPA: CUATRO MESES para la elaboración de los instrumentos para obtener información, entrevistas en profundidad a dos empresas familiares de cada uno de los sectores mencionados y contactos con informantes claves de la comunidad matancera.

TERCERA ETAPA: SEIS MESES para la obtención de información.

CUARTA ETAPA: OCHO MESES para el análisis de la información.

QUINTA ETAPA: CUATRO MESES para la formulación de conclusiones.

### **ESTADO ACTUAL DEL TEMA PROPUESTO**

Más del 80% de las grandes empresas del mundo son familiares. Este porcentaje sube cuando hablamos de empresas pequeñas. Las firmas en el mundo moderno están vinculadas con alguna empresa familiar, sea la propia o sea la de proveedores.

Esto ha despertado un gran interés en los últimos diez o quince años por conocer cómo se forman, se estructuran, se organizan, se gerencian, se desarrollan y se heredan las empresas familiares.

Algunos autores se plantean la efectividad de las firmas familiares en la economía globalizada. Timothy Habbson, director de estudio de empresas de la Universidad de Babson en los Estados Unidos dirige un proyecto conocido como “Step Project for Family Enterprising”. Afirma que estas empresas son impulsoras de nuevas generaciones altamente emprendedoras. Afirma que la que empresa familiar es la

primera unidad de la economía mundial y que aunque las estrategias están muy concentradas en el fundador la tendencia es incorporar nuevas estrategias gerenciales y operativas. La estructura del gobierno familiar se vincula con el mismo ciclo familiar y a la complejidad de las relaciones familiares. Generalmente están abiertas a la integración de equipos profesionales y de alta calidad que no necesariamente están vinculadas con la familia.

Otras posiciones no son tan coincidentes. Aseveran que no siempre están dadas las condiciones para que la empresa familiar pueda sobrevivir y crecer. La mayor garantía de eficiencia de la misma se fundamenta en las posibilidades que esta tiene de superar las tensiones familiares (siempre presentes) derivadas de la propia naturaleza de la familia. Esta postura alega que es necesario tomar el camino de la impersonalidad, de la burocracia, inclusive del propio alejamiento familiar, incorporando a los cuadros de la empresa, profesionales que nada tengan que ver con ella. Muchas veces cuestiona la falta de igualdad de oportunidades por el solo hecho de pertenecer a la familia y la ausencia de libertad en la selección del personal. Esta perspectiva sostiene además que la supervivencia y el crecimiento de la empresa se va a producir cuando la familia se retire de la administración. Aún así esta misma posición acepta que existen casos de negocios muy prósperos que obligan a repensar estos pronósticos pesimistas.

Uno de los autores que más insiste en estos enfoques es Sergio Fiqueprón, que analiza los aspectos más significativos del desarrollo de este tipo de empresas; sus puntos fuertes y sus debilidades. Llega a una serie de conclusiones acerca de cómo ir resolviendo las dificultades que se plantean en la vida de estas empresas, por ejemplo: las diferencias existentes entre la familia y la empresa, la falta de roles claramente definidos, los problemas que se producen al momento de invertir en tecnología y en capital, la sucesión en la empresa, el papel de la mujer en la empresa, las comunicaciones, fluidas o deficientes, la confusión existente entre la propiedad, la capacidad de dirigir y la parte operativa.

En Argentina, uno de los especialistas en el tema de las empresas familiares es, Roberto Kertész quien analiza diversos tópicos tales como el liderazgo de las empresas familiares, los principales desafíos para las PyMEs familiares, la comunicación efectiva dentro de las empresas.

El Partido de La Matanza requiere hoy, por la importancia y por la cantidad de empresas familiares que se mueven en el sector de la industria liviana, de una investigación que aborde estas temáticas con seriedad, responsabilidad y eficacia.

**BIBLIOGRAFIA:**

(Detalle en hoja anexa, la bibliografía más relevante).

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION :**

El trabajo de investigación que aquí se propone, intenta contribuir al conocimiento de la dinámica de producción de las empresas familiares del Partido de La Matanza .Es importante destacar que el proceso que se desea interpretar es el que se corresponde con la actualidad haciendo referencia a las diferentes trayectorias de empresas familiares y el uso de diversas estrategias que adopta el grupo familiar, para insertarse operativamente en el proceso productivo, utilizando las fuentes de financiación, las condiciones de realización de la producción ,como la elaboración de estrategias de inversión, el manejo de redes familiares ,locales ,las practicas económicas individuales y colectivas, las alianzas intrafamiliares, como también las relaciones con el poder.

Los datos cuantitativos sobre la industria no son suficientes, para poder explicar su evolución .Este sector exige conocer otras variables, entre las que se incluyen las empresas por tamaño, la actitud de los dueños, o los que lideran la actividad, la coordinación de intereses y conexiones familiares por lo tanto las capacidades de movilizar recursos familiares, y la construcción de redes sociales.

Asociado a la perspectiva de vincular las conductas productivas familiares del Partido de La Matanza con la evolución y desarrollo de las empresas, se jerarquizaran los siguientes objetivos específicos.

- Conocer las características de las empresas familiares existentes en el Partido, su evolución, sus problemas y su situación actual.
- Analizar la estructura original de la organización de las empresas con el o los dueños originales y los cambios evolutivos producidos con la incorporación de los nuevos miembros familiares.
- Determinar la influencia generada por la empresa familiar en el ámbito en el que se desarrolla a partir de la trayectoria familiar de la generación fundadora y los cambios que se producen a partir de ella
- Comparar las transformaciones de los progresos o retrasos de las firmas obtenidos por la incorporación de los nuevos miembros de la familia.
- Establecer los factores de incorporación o expulsión que generan progresos o retrasos a raíz de la adaptación de las nuevas generaciones
- Analizar los posibles conflictos generados en el momento de herencia y sucesión.

**ANTECEDENTES CIENTÍFICOS DEL DIRECTOR Y DE LOS INVESTIGADORES**

(Adjunte Curricula Vitae que no exceda de cuatro (4) páginas. Curricula mas extensa no serán consideradas, por razones técnicas. Indique solamente trabajos publicados desde 1985. En caso de que los considere relevante para la evaluación, acompañe fotocopia de los trabajos no publicados).

**TRANSFERENCIA**

(Indique los posibles usuarios directos y las formas concretas de utilización de los resultados del proyecto. Asimismo, señale si existen convenios o preconvencios con los usuarios potenciales ).

- ✓ Unión Industrial del Partido de la Matanza
- ✓ Universidades
- ✓ Cámara de Industria y Comercio del Partido de la Matanza
- ✓ Gobierno Municipal del Partido de la Matanza
- ✓ Colegios Industriales

**VINCULACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS ACTIVIDADES DOCENTES** (Cursos de pregrado, posgrado, tesis, etc).

Los resultados de este trabajo servirán para la elaboración de la materia de uso docente para los cursos a cargo del equipo y otros de la Universidad Nacional de la Matanza

Cooperación externa: No hay.

CODIGO....B-133.....

**COOPERACION EXTERNA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

1. ¿ Con qué instituciones , académicas o no académicas, extranjeras o multilaterales, mantiene vínculos actuales –o (lo ha mantenido) hasta recientemente- en relación al área temática que compete al presente proyecto de investigación? ¿Qué actividades ha desarrollado el grupo de investigación en el marco de tales vínculos?

Nombre de la Institución	Tipo de Institución	País	Actividades desarrolladas
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

2. ¿ Qué tipos de actividades considera posible y ventajosa desarrollar conjuntamente a instituciones académicas externas? Indique la nomina de tales instituciones, si existen actualmente contactos formales e informales con las misma, y describa el intercambio que podría establecerse en relacion a la tematica general del presente proyecto.

3. ¿ Qué organismos de cooperación externas podrían ser interesados, a su criterio, en el desarrollo del presente proyecto? ¿Su grupo de investigación ha realizado algún intento al respecto?

4. ¿ Qué modificaciones deberían ser practicadas al presente proyecto para adecuarse al interés de los organismos externos de cooperación y su financiamiento identificados en la pregunta anterior?

(Utilice esta hoja si fuere necesario)

**BIBLIOGRAFIA:**

- ✓ BELOHJAVER, Peter (2004) *La organización natural de la empresa familiar*. Grupo Planeta. Barcelona
- ✓ DUCOS, María Marta y DE PORRÚAN, Elisa (2003) *Empresa familiar agropecuaria*. Editorial EUDEBA. Buenos Aires
- ✓ FIQUEPRÓN Sergio. (2005) *PyMes familiares, nuestro futuro*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires
- ✓ LANDES, David. (2006) *Dinastías* Editorial Crítica. Barcelona
- ✓ LEACH, Meter (2007) *Family Bussines. The esenciales*. Ed. Profile Books. London
- ✓ MARCIAL PONS. (2006) *Empresa familiar y sociedad mercantil*. Editorial Cámara de Comercio e Industria. Madrid
- ✓ NEWBAUER, Fred. (2004). *La empresa familiar* Grupo Planeta. Barcelona
- ✓ POZA, Ernesto. (2007) *Family Bussines*. Ed. South Western Collage Pub. New York
- ✓ PUIG, Irma (2007) *Retratos de Familia, lo que quiso saber no se atrevió a preguntar*. Editorial Empresa Activa. Barcelona.
- ✓ VIVAS MORENO, Braulio (2006) *Guía de aproximación a la empresa familiar con la sucesión del empresario en el horizonte*. Editorial Fundación Escuela de Organización. Madrid.