



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Trabajo Final

Maestría en Administración de Empresas - Mención en
Dirección de Negocios

2026

**“Profesionalizar para trascender: Estrategia de
profesionalización en una empresa familiar”**

Alumna: Ing. Bardales Ramón, Constanza

Director: Andrés Katz

Lugar de Realización: “El Palacio Distribuidora”.

Agradecimientos

En primer lugar, le agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas por haberme abierto sus puertas y dejar que forme parte de una institución con una historia destacable, con profesionales de primera línea dispuestos a brindar todas las herramientas disponibles a los alumnos para un correcto aprendizaje y desarrollo profesional.

Hablando de profesionales, no puedo dejar de mencionar a mi director del Trabajo Final, Andrés Katz, a quien agradezco profundamente no solo por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, sino también por su enorme calidad humana. Su acompañamiento, paciencia y generosidad para guiarme y responder cada una de mis dudas fueron fundamentales a lo largo de todo este proceso. Haber sido su alumna en la materia de Empresas Familiares tuvo un impacto transformador, no solo en el enfoque de este trabajo, sino también en mi propia vida. Sus aportes desde el campo de las constelaciones familiares me permitieron ampliar la mirada, comprender las organizaciones desde una dimensión más profunda y humana, y darle a este Trabajo Final un sentido que trasciende lo meramente técnico.

Mi agradecimiento también va dirigido a mi segunda familia, la familia Gigliotti, por haberme dado la oportunidad de realizar el desarrollo del Proyecto en su empresa, por estar siempre acompañándome y haciéndome sentir una más de la familia.

Un párrafo aparte para mi hermana del alma, Macarena Gigliotti. Gracias por estar una vez más, no solo en este Trabajo Final, que más que mío es nuestro, sino en cada paso del camino. Gracias por responder con tanta paciencia cada una de mis preguntas, y por decirme que sí desde el primer momento en que te pedí ayuda, tanto en mi Proyecto Final de carrera como ahora. Gracias por tu incondicionalidad y por estar siempre.

Para finalizar, el agradecimiento más grande está destinado a mi familia, quienes me acompañaron durante estos años. Gracias por haberme dado aliento cuando ya estaba cansada y hacerme sentir capaz cuando pensé que ya no podía más, gracias por motivarme a tratar de superarme día a día, los amo.

Gracias a Dios, gracias a todos.

ÍNDICE

Resumen.....	5
Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1. Presentación del problema.....	6
1.2. Justificación del tema elegido.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	9
1.4. Alcances y limitaciones del estudio.....	10
1.5. Metodología general del trabajo.....	11
1.6. Estructura de la tesis.....	12
Capítulo 2: Marco Conceptual.....	14
2.1. La empresa familiar: definición, características y desafíos.....	14
2.2. Profesionalización de la gestión en Empresas Familiares.....	17
2.3. Constelaciones familiares: mirada sistémica del traspaso.....	17
2.4. Rol de la inteligencia emocional en el proceso de profesionalización.....	19
2.5. Importancia del protocolo familiar como instrumento de orden y consenso.....	20
2.6. El rol de los procesos en las empresas familiares: una herramienta integrada a la gestión...	21
Capítulo 3: Diagnóstico del Caso - Distribuidora El Palacio.....	24
3.1. Presentación de la empresa.....	24
3.2. Estructura organizativa actual.....	26
3.3. Evaluación de los principales procesos administrativos.....	27
3.4. Dificultades observadas para implementar mejoras técnicas.....	30
3.5. Análisis FODA centrado en la gestión administrativa.....	32
3.6. Potencial de mejora a partir de la profesionalización y formalización de la gestión.....	34
Capítulo 4: Propuesta de estrategia para la profesionalización de la gestión.....	36
4.1. Diseño de una estrategia de Profesionalización.....	36
4.2. Protocolo Familiar y Consejo de Familia: Profesionalizar sin Deshumanizar.....	38
4.3. Indicadores clave para evaluar el desempeño de los procesos.....	40
4.4. Recomendaciones específicas para Distribuidora El Palacio.....	43
Capítulo 5: Cierre.....	48
5.1. Reflexiones finales sobre el proceso de profesionalización para “El Palacio”.....	48
5.2. Potencial de transferencia conceptual a otras empresas familiares argentinas.....	49
5.3. Conclusiones Finales.....	50
Referencias Bibliográficas.....	52

Anexos.....	54
A.1 Organigrama sugerido para la Distribuidora “El Palacio”.....	54
A.2 Ejemplo de Modelo de Protocolo Familiar para Distribuidora “El Palacio”.....	55
A.3 Instrumentos de Recolección de Información.....	59
A.3.1 Encuesta a empleados.....	59
A.3.2 Entrevistas a figuras importantes y empleados.....	61

Resumen

Las empresas familiares argentinas enfrentan con frecuencia un mismo problema de fondo: una gestión sostenida en la experiencia y la intuición del fundador, sin estructuras formales que favorezcan su continuidad cuando la siguiente generación no proyecta asumir la gestión del negocio. Este Trabajo Final aborda dicho problema a partir del caso de la Distribuidora “El Palacio”, una empresa familiar santafesina de más de cuatro décadas de trayectoria, cuya gestión se encuentra centralizada en la figura de su fundador y que hoy no cuenta con un proyecto claro de continuidad familiar en la conducción. El objetivo general es analizar la gestión administrativa de “El Palacio” para diseñar una estrategia de profesionalización que fortalezca su estructura organizativa, optimice la toma de decisiones y mejore su sostenibilidad en el largo plazo, integrando herramientas de la Administración de Empresas con un complemento técnico de la Ingeniería Industrial y una mirada sistémica y emocional de la organización familiar. El trabajo adopta un enfoque predominantemente cualitativo, de alcance exploratorio-descriptivo y basado en un estudio de caso único, que combina entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental. Como complemento, se incorporan frecuencias descriptivas derivadas de una encuesta aplicada a diez colaboradores; estos resultados no tienen pretensión de generalización estadística, sino que se utilizan para triangular y fortalecer la interpretación cualitativa. A partir de este diseño se diagnostica la situación actual de la empresa y se diseña una propuesta de profesionalización basada en la definición de roles, la estandarización de procesos, la construcción de indicadores de gestión y la creación de espacios formales de gobierno familiar, como el Consejo de Familia y el protocolo familiar. El principal aporte de este trabajo es aportar evidencia que permite sostener que la profesionalización de la gestión no implica una ruptura con la identidad familiar, sino una vía concreta para que empresas familiares como “El Palacio” trasciendan a sus fundadores sin perder su esencia.

Palabras clave: empresa familiar; profesionalización de la gestión; sucesión generacional; protocolo familiar; gestión del cambio.

Capítulo 1: Introducción

1.1. Presentación del problema

Las empresas familiares constituyen un pilar central en las economías regionales y nacionales, especialmente en países de América Latina, donde representan una parte significativa del entramado productivo (Rueda Galvis & Rueda Galvis, 2019; Sánchez Pantaleón et al., 2023). Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan dificultades estructurales vinculadas a la falta de profesionalización en la gestión, producto de modelos de conducción sustentados principalmente en la experiencia, la intuición y los vínculos de confianza, más que en estructuras formales, planificación estratégica y herramientas de administración modernas (Gaona-Tamez et al., 2019; Marcelino-Aranda et al., 2020). Diversos estudios advierten que, cuando los fundadores concentran su atención exclusivamente en la operatoria diaria y postergan la profesionalización de la gestión, se generan riesgos organizacionales que afectan la eficiencia, la toma de decisiones y la sostenibilidad del negocio a largo plazo (Fassler & Sage-Hayward, 2015; Vela Meléndez et al., 2023).

Uno de los riesgos más significativos identificados en la literatura es la dificultad para garantizar la continuidad generacional, especialmente cuando no existen mecanismos formales de sucesión ni una preparación sistemática de los miembros de la familia para asumir roles de gestión. En estos casos, la ausencia de un proyecto claro de continuidad familiar coloca a la empresa en una situación de vulnerabilidad estructural.

La distribuidora “El Palacio”, como muchas empresas familiares argentinas, ha logrado sostenerse y crecer a lo largo del tiempo gracias al esfuerzo, la dedicación y el compromiso de su fundador. Esta permanencia se ha apoyado principalmente en la experiencia personal del dueño y en un modelo de gestión centralizado, más que en una estructura organizacional formalizada y profesionalizada. El Capítulo 3 presenta en detalle la historia, la estructura y el funcionamiento actual de la empresa.

En la actualidad, la empresa enfrenta un punto crítico: la estructura familiar no presenta un desarrollo claro orientado a la continuidad en la gestión. Si bien una de las hijas participa en aspectos vinculados al marketing, no manifiestan una vocación definida por asumir en el futuro la conducción integral del negocio. Esta situación enciende una señal de alerta propia de las empresas familiares: cuando la siguiente generación no proyecta su participación en la gestión, el modelo tradicional basado en la figura del fundador pierde su principal mecanismo natural de continuidad.

Durante el desarrollo del Proyecto Final de grado de Ingeniería Industrial, se diseñó una propuesta técnica orientada a optimizar el proceso de gestión de inventarios de la empresa. El diagnóstico era claro: existían falencias en la organización del stock, en la sistematización de la

información y en los mecanismos de control. Si bien la solución planteada era técnicamente viable y buscaba mejorar la eficiencia operativa, la propuesta no fue implementada. El motivo principal no estuvo asociado a limitaciones económicas o técnicas, sino a factores culturales vinculados a la forma de gestión de la empresa.

Este intento fallido de profesionalización constituye un antecedente relevante: en aquel momento, la empresa aún no percibía la urgencia del cambio. Sin embargo, el paso del tiempo y la ausencia de un proyecto claro de continuidad familiar en la gestión resignifican hoy aquella propuesta. Lo que antes podía interpretarse como una mejora opcional, hoy comienza a perfilarse como una condición relevante para la sostenibilidad del negocio.

El fundador, figura central en la toma de decisiones, no percibía en ese momento la necesidad de modificar un esquema de funcionamiento que “había dado resultados hasta ahora”. Esta situación permitió identificar que el problema de fondo no era únicamente operativo, sino estructural y estratégico: la ausencia de protocolos formales, la centralización de las decisiones, la falta de delegación, la débil definición de roles y la escasa incorporación de herramientas de gestión modernas limitan no solo la eficiencia del funcionamiento actual, sino también el potencial de crecimiento y consolidación de la empresa¹ (Díaz Bedoya et al., 2024).

En este contexto, se configura un hilo conductor claro entre empresa familiar y proceso de profesionalización: cuando la continuidad no está asegurada por la incorporación activa de la siguiente generación en la gestión, el esquema profesional se convierte en una alternativa estratégica particularmente relevante para sostener, de manera organizada y sostenible, la habilidad y el conocimiento concentrado en el fundador. La informalidad que caracterizó históricamente a la gestión deja de ser funcional y pasa a constituirse en un factor de riesgo.

Por lo tanto, este Trabajo Final se propone analizar en profundidad la problemática de la profesionalización de la gestión en la distribuidora “El Palacio”, desde la disciplina de la Administración de Empresas, complementando esta mirada con herramientas técnicas de la ingeniería industrial y con una comprensión humana y cultural de las organizaciones familiares. El objetivo es generar propuestas que permitan mejorar la calidad de la gestión sin perder la esencia familiar, aun en un escenario donde la continuidad de la familia en la conducción no se encuentre garantizada, favoreciendo la sostenibilidad, la eficiencia y la proyección futura de la empresa.

1.2. Justificación del tema elegido

¹ Díaz Bedoya, K., Jarrín Salcán, M. E., Enderica Armijos, H. O., & Cervantes Díaz, C. (2024). *Liderazgo y cultura organizacional en empresas familiares: una perspectiva teórica*. Cuestiones Políticas, 42(80). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12>

Este Trabajo Final surge como respuesta a una problemática concreta observada en una empresa familiar argentina: la distribuidora “El Palacio”, con más de cuatro décadas de trayectoria, cuya gestión se encuentra centralizada en la figura de su fundador desde sus inicios. En la actualidad, esta centralización adquiere una dimensión crítica, ya que no se encuentra claramente definida la continuidad familiar en la conducción del negocio, lo que coloca a la empresa ante un escenario de incertidumbre respecto de su proyección futura. Durante el desarrollo del Trabajo Final de grado en Ingeniería Industrial (2022–2023), se elaboró una propuesta técnica orientada a optimizar el proceso de gestión de inventarios. Si bien el diagnóstico evidenció falencias claras en la organización del stock, en la administración de la información y en los mecanismos de control, la propuesta no fue implementada. La causa principal no respondió a limitaciones económicas ni técnicas, sino a resistencias de tipo cultural propias del funcionamiento de muchas empresas familiares, donde las decisiones no se rigen exclusivamente por criterios empresariales, sino también por dinámicas afectivas, jerárquicas e históricas.

Con el paso del tiempo, aquella resistencia inicial puede reinterpretarse a la luz de un desafío más profundo: la ausencia de un proyecto claro de sucesión y de preparación de la siguiente generación para asumir la gestión. Lo que en su momento se presentó como una mejora operativa, hoy se resignifica como parte de una problemática estructural vinculada a la continuidad del negocio.

A partir de esta experiencia, se comprendió que no es posible introducir mejoras técnicas sostenibles sin antes abordar la estructura de gestión desde una mirada integral, que contemple no solo los procesos y las herramientas, sino también los factores humanos, culturales y emocionales que atraviesan a las organizaciones familiares. Particularmente en contextos donde la continuidad familiar en la gestión no está asegurada, la profesionalización puede contribuir a fortalecer la continuidad y sostenibilidad organizacional. En este sentido, el presente Trabajo Final propone profundizar en la gestión administrativa de la distribuidora “El Palacio”, con foco en su profesionalización, como vía para ordenar la estructura organizativa, fortalecer los procesos internos y mejorar la calidad de la toma de decisiones.

El tema elegido resulta viable, ya que se cuenta con acceso directo a información clave de la empresa, la posibilidad de realizar entrevistas a los integrantes de la familia empresaria y colaboradores, así como con antecedentes de proyectos técnicos previos desarrollados en la organización. La formación recibida durante la Maestría en Administración de Empresas constituye el eje central desde el cual se aborda este diagnóstico: los marcos de profesionalización de la gestión, la mirada sistémica sobre las organizaciones familiares, la inteligencia emocional aplicada a procesos de cambio y las herramientas de gestión del cambio organizacional fueron incorporados durante este posgrado. A ello se suma, de manera complementaria, la experiencia profesional en entornos corporativos y el conocimiento de procesos propio de la formación de grado en Ingeniería Industrial, que aporta una mirada técnica adicional pero subordinada al enfoque de administración que estructura el trabajo.

Por otro lado, este trabajo resulta relevante no solo para la distribuidora “El Palacio”, sino también como caso representativo de numerosas empresas familiares en Argentina y América Latina, donde la falta de profesionalización de la gestión, la informalidad de los procesos y la concentración de las decisiones en una sola figura constituyen problemáticas recurrentes. En contextos económicos complejos e inestables, como el argentino, fortalecer la gestión administrativa y dotar a las empresas de estructuras más claras, ordenadas y sostenibles se convierte en un factor crítico para su permanencia y crecimiento.

Las fuentes de información que sustentan este Trabajo Final incluyen la experiencia práctica con la empresa objeto de estudio, entrevistas con miembros de la familia empresaria, documentación interna y observaciones en campo, así como bibliografía académica sobre empresas familiares, profesionalización, gestión administrativa, liderazgo, inteligencia emocional y estudios sobre pymes en Argentina.

En definitiva, este Trabajo Final se propone articular el análisis técnico de los procesos administrativos con una mirada social y humana de la organización, comprendiendo que la gestión en una empresa familiar no puede disociarse de los vínculos emocionales. Lejos de constituir una debilidad, este componente humano puede transformarse en una fortaleza si se gestiona de manera planificada, consciente y profesional. En este marco, la profesionalización no se presenta como una negación del modelo familiar, sino como un instrumento que puede favorecer la continuidad del negocio incluso en ausencia de una sucesión familiar claramente definida en la gestión, sin que ello implique necesariamente que la familia deba desvincularse de la propiedad o de la participación estratégica de la empresa.

1.3. Objetivos de la investigación

Este Trabajo Final no tiene como propósito imponer estructuras rígidas, sino ofrecer una perspectiva integradora que combine la sensibilidad necesaria para comprender los vínculos afectivos que atraviesan a la empresa familiar, con una propuesta técnica orientada a favorecer su crecimiento sostenido y su sostenibilidad en el tiempo.

El objetivo general de este Trabajo Final consiste en analizar la gestión administrativa de la empresa familiar “El Palacio” con el fin de diseñar una estrategia de profesionalización que permita fortalecer su estructura organizativa, optimizar la toma de decisiones y mejorar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, desde la disciplina de la Administración de Empresas, complementada con herramientas técnicas de la ingeniería industrial y una mirada humana del proceso de gestión.

Dentro de los objetivos específicos de este Trabajo Final se pueden mencionar los siguientes:

- Caracterizar los componentes estructurales, culturales y emocionales que configuran la identidad actual de la empresa familiar “El Palacio”, y analizar su modelo de funcionamiento organizacional, toma de decisiones y distribución de responsabilidades, con el fin de diagnosticar el estado actual de la gestión administrativa e identificar debilidades, fortalezas y áreas críticas de mejora.
- Identificar y analizar herramientas, modelos y buenas prácticas de gestión aplicables a procesos de profesionalización en empresas familiares, provenientes del campo de la administración y el desarrollo organizacional, complementadas con herramientas de la ingeniería industrial.
- Diseñar una propuesta inicial de profesionalización de la gestión administrativa, basada en la definición de roles, delimitación de funciones, estandarización de procesos, criterios objetivos de evaluación y estructuración de espacios formales de gestión (como el Consejo de Familia), acompañada de recomendaciones para su implementación progresiva, en coherencia con la historia, la cultura y la identidad familiar de la empresa.

1.4. Alcances y limitaciones del estudio

El presente Trabajo Final se concentra exclusivamente en el análisis del caso de la Distribuidora “El Palacio”. Su alcance se orienta al diseño de una estrategia integral de profesionalización de la gestión administrativa, contemplando tanto las dimensiones técnicas y organizacionales como los aspectos humanos, relacionales y culturales propios de una empresa familiar.

Se reconocen, no obstante, algunas limitaciones relevantes para el desarrollo del proyecto:

- La estructura organizacional actual es predominantemente informal y presenta resistencias al cambio.
- Las decisiones se encuentran altamente concentradas en la figura del fundador.
- Existe desconfianza inicial hacia herramientas formales como manuales de procedimientos, protocolos, consejos de familia o redefinición de roles.
- El análisis se basa en un estudio de caso único con una muestra acotada de encuestas y entrevistas, por lo que sus hallazgos no son estadísticamente generalizables a otras empresas. No obstante, como se discute en el apartado 5.2, la lógica de intervención seguida en este trabajo (diagnosticar antes de intervenir, integrar lo técnico con lo humano, avanzar progresivamente) puede resultar un marco de referencia transferible a empresas familiares con características similares.

Lejos de desestimar el alcance del trabajo, estas limitaciones refuerzan su valor como insumo estratégico para iniciar un proceso gradual de profesionalización, aportando una base

sólida para ordenar la gestión, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

1.5. Metodología general del trabajo

En el Trabajo Final se adopta un enfoque predominantemente cualitativo, de alcance exploratorio-descriptivo, centrado en el estudio de caso único de la empresa familiar Distribuidora El Palacio. Este diseño permite abordar la problemática compleja enunciada anteriormente, que combina dimensiones técnicas, organizacionales, emocionales y culturales, comprendiendo cómo se manifiestan los desafíos vinculados a la profesionalización de la gestión administrativa en un contexto de empresa familiar, donde predominan estructuras informales, centralización de decisiones y dinámicas relacionales propias del sistema familiar-empresarial. Como complemento al análisis cualitativo, se incorporan frecuencias descriptivas derivadas de una encuesta estructurada aplicada a diez colaboradores (detallada en el Anexo A.3). Estos resultados no tienen pretensión de generalización estadística, dado el tamaño reducido de la muestra, sino que se utilizan como insumo de triangulación para fortalecer y contrastar la interpretación obtenida mediante entrevistas, observación directa y análisis documental.

En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, se realizaron un total de cinco: al socio fundador, a sus dos hijas, a un empleado del equipo de almacén y a una empleada del equipo administrativo. El criterio de selección priorizó perfiles que permitieran contrastar la mirada fundacional, la mirada familiar no operativa y la mirada operativa cotidiana sobre la centralización de la gestión. Las entrevistas fueron registradas mediante notas escritas durante su desarrollo y se realizaron de forma presencial en las instalaciones de la empresa durante el período de elaboración de este Trabajo Final. Se garantizó a los entrevistados confidencialidad respecto del uso académico de la información, y sus testimonios se analizaron de manera conjunta con los resultados de la encuesta y la observación directa, identificando convergencias y diferencias entre las distintas fuentes (ver apartado 3.3).

Las etapas desarrolladas durante el Trabajo Final fueron las siguientes:

1. Recolección de información primaria y secundaria:
 - Encuestas y entrevistas semiestructuradas con los integrantes de la familia empresaria y otros colaboradores clave.
 - Observación directa del funcionamiento diario de la empresa.
 - Análisis de documentación interna (registros, informes, planillas, procedimientos existentes).
 - Revisión de antecedentes académicos: bibliografía sobre empresas familiares, gestión administrativa, profesionalización, inteligencia emocional y constelaciones familiares.
2. Diagnóstico de la situación actual:
 - Relevamiento del estado de la gestión administrativa de la empresa, identificando fortalezas, debilidades y cuellos de botella.
 - Evaluación del grado de formalización de los procesos y roles internos.

- Análisis FODA de la gestión actual.
 - Identificación de las barreras culturales y emocionales que dificultan la profesionalización.
3. Propuesta de intervención:
- Diseño de lineamientos generales para la profesionalización de la gestión administrativa, como condición previa para implementar mejoras técnicas (como la futura gestión de inventarios).
 - Recomendaciones sobre estructura, roles, herramientas de gestión y acuerdos familiares que permitan la profesionalización de la gestión.
4. Articulación con la visión técnica:
- Relación entre emociones y procesos: cómo el entendimiento del plano subjetivo permite mejorar la planificación, ejecución y supervisión de acciones concretas dentro de la organización.
 - Aplicación complementaria de herramientas de la ingeniería industrial (mapa de procesos, planificación estratégica, gestión del cambio) dentro del marco de administración desarrollado en el Capítulo 2.

Este enfoque metodológico busca capturar la complejidad del caso abordado, integrando la dimensión emocional con la racionalidad técnica, en línea con la realidad de muchas empresas familiares en Argentina y América Latina.

1.6. Estructura de la tesis

El presente Trabajo Final se encuentra organizado en cinco capítulos.

En el Capítulo 1 se presenta la introducción al tema, la definición del problema, la formulación y justificación del trabajo, los objetivos y los principales lineamientos metodológicos.

El Capítulo 2 desarrolla el marco conceptual desde la disciplina de la Administración de Empresas, abordando los principales aportes teóricos vinculados a las empresas familiares, la profesionalización de la gestión, el enfoque sistémico-emocional y la gestión del cambio organizacional, incorporando como complemento técnico herramientas propias de la ingeniería industrial aplicadas a la organización.

En el Capítulo 3 se presenta el diagnóstico organizacional de la Distribuidora “El Palacio”, describiendo su estructura, funcionamiento, procesos principales y principales problemáticas de gestión.

El Capítulo 4 propone el diseño de una estrategia de profesionalización de la gestión, incluyendo herramientas de ordenamiento organizacional, indicadores de desempeño,

recomendaciones específicas y espacios de gobierno familiar orientados a fortalecer la gestión.

Finalmente, el Capítulo 5 expone las reflexiones finales, la posibilidad de replicabilidad en otras empresas familiares argentinas y las conclusiones generales del trabajo.

Capítulo 2: Marco Conceptual

El presente capítulo desarrolla el marco conceptual desde la disciplina de la Administración de Empresas, eje de la Maestría cursada, articulando los aportes teóricos sobre empresas familiares, profesionalización de la gestión, mirada sistémica y gestión del cambio organizacional. Dentro de este marco, y como complemento técnico acotado a los procesos operativos, se incorporan también herramientas propias de la ingeniería industrial, en tanto formación de grado de la autora, integradas siempre como instrumento al servicio de la estrategia de profesionalización y no como un enfoque paralelo o independiente.

2.1. La empresa familiar: definición, características y desafíos

Las empresas familiares representan una de las formas más comunes de organización económica en todo el mundo, especialmente en contextos como el latinoamericano y el argentino. Se caracterizan por ser estructuras donde la propiedad, la gestión y el control de la empresa están en manos de una o varias familias, quienes también participan activamente en las decisiones estratégicas y operativas del negocio. Un modelo clásico para comprender esta superposición es el de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996), que representa a la empresa familiar como la intersección de tres subsistemas parcialmente superpuestos: la familia, la propiedad y la gestión, cuya interacción explica gran parte de las tensiones y fortalezas propias de este tipo de organizaciones.

No existe una definición unánimemente aceptada de empresa familiar. Sin embargo, una de las más utilizadas sostiene que se trata de aquellas organizaciones donde la propiedad mayoritaria pertenece a una o varias familias, quienes además participan activamente en su gestión y control, con independencia de que exista o no, en un momento dado, una decisión definida respecto de la continuidad de la siguiente generación en la conducción.

En el presente trabajo, la organización se considera empresa familiar por la concentración de la propiedad y la gestión en la familia fundadora, aunque actualmente no exista una decisión definida respecto de la continuidad de la siguiente generación en la conducción operativa. Esta distinción entre continuidad de la propiedad y continuidad de la gestión no es un aspecto accesorio, sino uno de los elementos centrales del caso: la familia puede conservar la propiedad y la participación estratégica de la empresa sin que ello implique necesariamente que alguno de sus miembros asuma la gestión operativa cotidiana, siempre que se definan mecanismos formales, como una gerencia profesional, que sostengan esa gestión en el tiempo.

En este trabajo se adopta una definición amplia e integradora, que considera tanto la dimensión económica y jurídica (propiedad y gestión) como la dimensión emocional y relacional (dinámicas familiares, vínculos afectivos, mandatos, herencias simbólicas, etc.). Esta perspectiva

permite entender a la empresa familiar no solo como una unidad de negocio, sino también como un sistema social, afectivo y cultural.

Las empresas familiares presentan rasgos particulares que las diferencian de otras formas de organización:

- Superposición de sistemas: La familia, la empresa y, en muchos casos, la propiedad están profundamente entrelazadas. Las decisiones económicas muchas veces están influenciadas por valores, emociones o lealtades familiares.
- Liderazgo personalizado: Generalmente están lideradas por una figura fundadora o una generación central, que acumula funciones de dirección, propiedad y decisión. Cuando esta concentración no va acompañada de un proceso planificado de transferencia de conocimiento y responsabilidades, el liderazgo se transforma en un punto único de dependencia, dificultando la continuidad futura. Gersick et al. (1997) describen este fenómeno a través de un modelo evolutivo tridimensional, que muestra cómo la familia, la propiedad y la empresa atraviesan etapas de desarrollo distintas, y cómo la falta de sincronización entre esos tres ejes suele estar en el origen de las crisis de sucesión.
- Lógica informal de gestión: En muchos casos, las reglas de funcionamiento no están formalizadas ni escritas, predominan los acuerdos tácitos y las decisiones intuitivas, lo que puede facilitar la agilidad en entornos cambiantes, pero también generar ambigüedades, conflictos y por sobre todo confusiones. Esta informalidad, si bien puede resultar funcional en las primeras etapas del negocio, se convierte en un riesgo cuando la empresa necesita trascender la figura del fundador o enfrentar procesos de recambio generacional.
- Participación de múltiples generaciones: A medida que la empresa crece y se proyecta en el tiempo, se incorporan nuevas generaciones con expectativas, estilos de liderazgo y formas de trabajar diferentes. Sin embargo, cuando las nuevas generaciones no manifiestan intención de asumir roles de conducción, o cuando no se generan espacios formales de preparación y diálogo, la continuidad familiar se debilita y el modelo original pierde su principal mecanismo de perpetuidad.

En ese contexto, se vuelve especialmente relevante generar herramientas que combinen una mirada técnica, que permita profesionalizar la gestión, con una comprensión profunda de los aspectos humanos y sistémicos que atraviesan a estas organizaciones. Autores como Ward (1987) y Gallo (1995) han destacado que la planificación de la sucesión y el gobierno corporativo son dos de los factores que más inciden en la continuidad de largo plazo de las empresas familiares, por encima incluso de factores estrictamente financieros o de mercado. La profesionalización no implica reemplazar necesariamente a la familia en la conducción, sino construir un sistema organizacional capaz de sostener el negocio incluso cuando la participación activa de la siguiente generación no esté garantizada.

- Dificultades en la profesionalización: La tendencia a mantener la gestión dentro del círculo familiar puede obstaculizar la incorporación de profesionales externos o la implementación de prácticas modernas de gestión. Esto incluye desde procesos administrativos desorganizados hasta ausencia de indicadores de desempeño o políticas formales. Paradójicamente, cuando la continuidad familiar no está asegurada, la profesionalización deja de ser una amenaza al modelo tradicional y pasa a constituirse en una alternativa estratégica para contribuir a la supervivencia del negocio más allá de la familia gestora.
- Confusión de roles y límites: Es común que no exista una diferenciación clara entre los roles de los miembros de la familia como socios, empleados o parientes. Esto puede provocar conflictos, favoritismos o falta de rendición de cuentas.
- Emociones que influyen en decisiones racionales: Las decisiones empresariales, al estar atravesadas por relaciones familiares, pueden verse influenciadas por emociones no resueltas, vínculos de poder, lealtades invisibles, miedos o mandatos familiares.
- Resistencia al cambio: Muchas veces, especialmente en generaciones fundadoras, existe una fuerte identidad con “la manera en que siempre se hicieron las cosas”. Esto genera tensiones cuando se propone innovar o modernizar la estructura organizacional.

Para contextualizar la realidad de las empresas familiares hay que analizar cómo se comportan las mismas en América Latina, y particularmente en Argentina.² En Argentina las empresas familiares constituyen una proporción altísima del tejido empresarial. Sin embargo, estas organizaciones presentan tasas de mortalidad altas al momento del recambio generacional. Las crisis económicas recurrentes, la informalidad estructural, la alta incertidumbre política y la falta de cultura planificadora agravan los riesgos ya inherentes al modelo familiar.

En ese contexto, se vuelve especialmente relevante generar herramientas que combinen una mirada técnica, que permita profesionalizar la gestión, con una comprensión profunda de los aspectos humanos y sistémicos que atraviesan a estas organizaciones. La profesionalización no implica reemplazar necesariamente a la familia en la conducción, sino construir un sistema organizacional capaz de sostener el negocio incluso cuando la participación activa de la siguiente generación no esté garantizada.

² Sánchez Pantaleón, A. J., Cruz Caro, O., Zumaeta Barrientos, M. R., & Agip Pilco, Á. (2023). *La toma de decisiones en las empresas familiares latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura*. Universidad, Ciencia y Tecnología, 27(119). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212023000200063

2.2. Profesionalización de la gestión en Empresas Familiares

La profesionalización de la gestión se constituye como un eje central para la sostenibilidad de las empresas familiares. Según Rueda Galvis (2011), “una de sus más grandes falencias radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, hecho resultante de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización” (p. 3). Profesionalizar no implica desplazar a la familia de la empresa, sino incorporar criterios objetivos de gestión, estructuras formales, procesos definidos y herramientas técnicas que permitan ordenar, planificar y controlar el funcionamiento organizacional (Gaona-Tamez et al., 2019).

Desde la disciplina de la Administración de Empresas, complementada con herramientas de la ingeniería industrial, la profesionalización se traduce en el diseño de organigramas claros, la definición de roles y responsabilidades, la estandarización de procesos, la implementación de indicadores de desempeño, la planificación estratégica y la utilización de sistemas de información confiables. Estos elementos permiten reducir la dependencia del conocimiento tácito de unas pocas personas, minimizar errores, optimizar recursos y fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno. En este sentido, la profesionalización no solo mejora el desempeño operativo, sino que también contribuye a construir una organización más previsible, autónoma y sustentable en el tiempo.

Sin embargo, la profesionalización no puede abordarse únicamente desde una lógica técnica. En las empresas familiares, las decisiones están atravesadas por la historia, los vínculos afectivos, los acuerdos implícitos y las lealtades emocionales. Por este motivo, los procesos de ordenamiento organizacional suelen generar resistencias que no siempre responden a criterios racionales. Las propuestas de mejora pueden fracasar si no se consideran las dinámicas relacionales que subyacen al funcionamiento cotidiano de la empresa.

2.3. Constelaciones familiares: mirada sistémica del traspaso

La profesionalización de la gestión en las empresas familiares no es solamente una cuestión de estructuras, procesos, indicadores o herramientas técnicas. Es, ante todo, un proceso profundamente humano y emocional, en el que entran en juego los vínculos, los mandatos familiares, las lealtades invisibles, las historias compartidas y los lugares que cada integrante ocupa dentro del sistema familiar-empresarial. Por este motivo, muchos intentos de ordenamiento organizacional fracasan no por errores técnicos, sino por resistencias emocionales no abordadas.

Desde esta perspectiva, la herramienta de las constelaciones familiares, desarrollada por Bert Hellinger (2001) y luego adaptada al ámbito organizacional, ofrece un enfoque valioso para comprender la dimensión sistémica que atraviesa a toda empresa familiar. Lejos de tratarse de un abordaje místico o terapéutico en sentido clínico, las constelaciones organizacionales funcionan

como una herramienta de diagnóstico que permite visualizar dinámicas ocultas que influyen directamente en la gestión.

La distribuidora “El Palacio” no es solo una unidad productiva o comercial, sino una organización nacida en el seno de una familia, atravesada por su historia, por sus vínculos, por tensiones no siempre explícitas y por fortalezas afectivas que también forman parte de su identidad. Desde la mirada sistémica, la empresa funciona como un sistema vivo, donde cada miembro ocupa un lugar, y cualquier desorden en uno de los elementos impacta en el conjunto. De este modo, los problemas de gestión no siempre responden únicamente a fallas operativas, sino a desajustes más profundos en las relaciones, los roles y los límites.

Las constelaciones organizacionales permiten identificar patrones repetitivos, exclusiones, confusiones de roles, lealtades inconscientes y desequilibrios que muchas veces obstaculizan los procesos de profesionalización³. Por ejemplo, cuando no están claramente diferenciados los roles familiares de los roles laborales, cuando la autoridad no está legitimada por la función sino por el parentesco, o cuando existen miembros que influyen sin ocupar formalmente un cargo, el orden organizacional se ve afectado y se dificulta la implementación de estructuras formales.

Este enfoque se apoya en tres principios básicos que resultan especialmente útiles para comprender los desafíos de la profesionalización en empresas familiares:

- Pertenencia: todos los miembros del sistema que han sido parte de la historia de la empresa tienen derecho a un lugar. Cuando alguien es excluido, desvalorizado u olvidado, el sistema tiende a desordenarse y aparecen conflictos, resistencias o bloqueos en la gestión.
- Orden: cada persona debe ocupar un lugar acorde a su rol. Cuando se confunden los planos entre lo familiar y lo jerárquico, cuando no están claros quién decide, quién ejecuta y quién supervisa, se debilita la autoridad formal y se dificulta la profesionalización.
- Equilibrio entre dar y recibir: las relaciones sanas dentro de una organización requieren un intercambio justo. Cuando algunos dan más de lo que reciben, o cuando otros reciben sin asumir responsabilidades, se generan tensiones, reclamos implícitos y malestar organizacional.

Estos principios ayudan a comprender por qué, aun existiendo propuestas técnicas bien diseñadas, como mejoras en procesos, implementación de sistemas de gestión o redefinición de funciones, los cambios no siempre se sostienen en el tiempo. Sin un abordaje emocional y

³ Alvarado García, P. A. A. (s.f.). Psicogenealogía y constelaciones de familia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/236136304_PSICOGENEALOGIA_Y_CONSTELACIONES_DE_FAMILIA

sistémico, la profesionalización puede avanzar en lo formal, pero quedar bloqueada en lo profundo.

En el caso de la distribuidora “El Palacio”, la fuerte centralización de la toma de decisiones en la figura del fundador no responde únicamente a una elección racional de gestión, sino que también está sostenida por una historia, por una forma de construir autoridad, confianza y pertenencia. Desde la herramienta de las constelaciones, es posible analizar qué lugar ocupa el fundador dentro del sistema, cómo se posicionan los demás integrantes, qué autorizaciones simbólicas existen o no, para asumir nuevos roles de gestión, y qué lugar ocupa la empresa dentro del entramado familiar.

Uno de los aportes más relevantes de integrar la mirada sistémica con el enfoque técnico de la ingeniería y la gestión es la posibilidad de objetivar lo subjetivo. Es decir, tomar conciencia de que aquello que no se nombra, la desconfianza, el miedo al cambio, los vínculos no resueltos, las expectativas implícitas, también impacta directamente en la operación, en las decisiones y en los resultados. La gestión no se construye solo con organigramas, sino también con vínculos.

2.4. Rol de la inteligencia emocional en el proceso de profesionalización

La profesionalización de una empresa familiar no depende únicamente de implementar procesos, sistemas o estructuras formales: también requiere un trabajo profundo y consciente sobre las emociones, los vínculos y las dinámicas personales que atraviesan la organización. En este sentido, la inteligencia emocional se convierte en una herramienta clave para facilitar los procesos de transformación sin romper con la identidad ni con la historia que caracteriza a estas empresas.

La inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás, permite abordar el proceso de profesionalización desde una perspectiva más integral. En las empresas familiares, como ocurre en la Distribuidora “El Palacio”, la gestión emocional no es un aspecto accesorio, sino que constituye una dimensión relevante del funcionamiento organizacional. Las decisiones empresariales suelen estar atravesadas por emociones personales: amor, orgullo, miedo, desconfianza, necesidad de control o reconocimiento.

Aplicar inteligencia emocional en este tipo de procesos implica, por ejemplo, escuchar activamente a los diferentes actores familiares, comprendiendo sus necesidades y temores sin juzgarlos, reconocer emociones difíciles, como la inseguridad, el enojo o la tristeza, sin que estas bloqueen el avance de la profesionalización.

Este enfoque no busca reemplazar los sistemas y procesos propios de la ingeniería industrial o del *management* tradicional, sino complementarlos. La inteligencia emocional es el

puente que permite aplicar herramientas técnicas, como la gestión por procesos, la mejora continua o los sistemas de control, de una manera que sea aceptada, sostenida y apropiada por la familia.

En el caso de la Distribuidora “El Palacio”, donde existe una fuerte concentración del poder en la figura del fundador y una resistencia cultural al cambio, el desarrollo de inteligencia emocional puede ser el primer paso hacia un proceso de profesionalización viable. Promover espacios de diálogo, facilitar acuerdos explícitos y trabajar sobre los miedos individuales permitirá que las transformaciones no sean vistas como una amenaza, sino como una oportunidad de continuidad, crecimiento y bienestar colectivo.

Así como un plan estratégico define metas, responsables y cronogramas, la inteligencia emocional permite sostener ese plan en el tiempo, generando compromiso genuino y evitando que los vínculos personales se conviertan en obstáculos para el desarrollo organizacional.

Desde el campo de la gestión del cambio organizacional, el modelo ADKAR (Hiatt, 2006) ofrece un complemento metodológico útil para traducir la inteligencia emocional en pasos concretos de intervención. Este modelo propone que todo cambio sostenible requiere generar, en ese orden, conciencia de la necesidad de cambiar (*Awareness*), deseo de participar y apoyarlo (*Desire*), conocimiento de cómo hacerlo (*Knowledge*), capacidad de ponerlo en práctica (*Ability*) y mecanismos de refuerzo que eviten el retroceso (*Reinforcement*). Aplicado al caso de “El Palacio”, este esquema permite ordenar la secuencia de intervención: antes de proponer nuevas estructuras o procesos, es necesario construir conciencia y deseo de cambio en el fundador y en el resto de la familia, condición que la sola inteligencia emocional diagnostica, pero que el modelo ADKAR ayuda a gestionar de manera estructurada.

2.5. Importancia del protocolo familiar como instrumento de orden y consenso

En el contexto de las empresas familiares, el protocolo familiar es una herramienta fundamental para ordenar la convivencia entre los roles familiares y empresariales, y para proyectar con mayor claridad el futuro de la organización. Su función principal es generar acuerdos claros, formales y compartidos que regulen la relación entre la familia y la empresa, sirviendo como guía para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la planificación de la sucesión generacional.

En empresas como la Distribuidora “El Palacio”, donde los vínculos afectivos tienen un gran peso en la gestión, el protocolo familiar aparece como un puente entre lo emocional y lo estratégico. No busca “corporativizar” la lógica familiar, sino hacerla más sostenible, previsible y profesional. El hecho de poner por escrito lo que muchas veces se transmite oralmente, y queda

sujeto a interpretaciones personales, permite reducir la ambigüedad, prevenir malentendidos y promover una cultura de compromiso, respeto y colaboración.

El protocolo familiar⁴ suele incluir aspectos como:

- Criterios para el ingreso, permanencia y salida de los familiares en la empresa.
- Normas para la remuneración, formación y evaluación de familiares empleados.
- Mecanismos de sucesión y traspaso generacional.
- Canales y espacios formales de comunicación entre los miembros de la familia y la dirección de la empresa.
- Valores, misión y visión compartida como familia empresaria.
- Definición de órganos como el Consejo de Familia, encargado de velar por la implementación del protocolo y de canalizar las decisiones familiares en relación a la empresa.

Una de las claves del protocolo no es solo su contenido, sino el proceso de construcción colectiva que implica. Elaborarlo requiere sentarse a conversar, tomar decisiones difíciles, reconocer tensiones, revisar expectativas y negociar intereses. Por eso, su elaboración en sí misma ya representa un avance en la madurez emocional y organizacional de la familia empresaria.

En el caso específico de “El Palacio”, donde el mando todavía está concentrado en la figura del fundador, la implementación de un protocolo familiar podría ser una instancia clave de ordenamiento y planificación. Permitiría anticipar conflictos, formalizar las funciones que hoy se desempeñan de forma intuitiva y crear las condiciones para que las nuevas generaciones participen activamente con reglas claras y con una estructura que las respalde.

Además, el protocolo familiar ayuda a objetivar la subjetividad, como mencionamos anteriormente, a transformar emociones, percepciones y acuerdos tácitos en normas explícitas y consensuadas. En las empresas familiares, donde las emociones muchas veces se confunden con los roles, esta objetivación es crucial para contribuir a la sostenibilidad del negocio. El protocolo también puede verse como una herramienta de cohesión y legado: deja constancia de lo que la familia quiere construir con la empresa, del tipo de relación que desea sostener entre sus miembros, y de los principios que quiere dejar a las futuras generaciones.

⁴ Tartabini, A. M. (s.f.). *Modelo de protocolo familiar*. Thomson Reuters Checkpoint. Recuperado de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/fe/material_de_estudio/material/Modelo%20de%20protocolo%20familiar.pdf

2.6. El rol de los procesos en las empresas familiares: una herramienta integrada a la gestión

En muchas empresas familiares, los procesos suelen estar naturalizados, no documentados y profundamente ligados al conocimiento tácito de sus fundadores o empleados clave. Esto puede funcionar durante años, incluso décadas, pero también representa un riesgo crítico cuando la empresa necesita crecer, adaptarse a nuevos contextos o atravesar una transición generacional. En ese punto, la profesionalización de la gestión y la formalización de los procesos se vuelve no solo deseable, sino necesaria.

Dentro del marco de la Administración de Empresas desarrollado en este capítulo, los procesos constituyen el esqueleto operativo de cualquier organización. Para su diseño y mejora, resulta útil incorporar herramientas provenientes de la ingeniería industrial, como la ingeniería de procesos y la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar), difundida por el Juran Institute (De Feo & Barnard, 2004), que permiten estandarizar, analizar y mejorar procesos de manera sistemática: aumentar la eficiencia, reducir desperdicios, minimizar errores y liberar recursos para enfocarse en tareas de mayor valor agregado. Esta visión técnica, integrada y subordinada a la estrategia general de profesionalización, cobra especial relevancia en una empresa familiar como “El Palacio”, donde muchas tareas administrativas y comerciales son llevadas adelante de forma empírica, y dependen de la disponibilidad o intuición de personas específicas.

Implementar una lógica de procesos en este tipo de empresas no significa “deshumanizarlas” o convertirlas en estructuras rígidas e impersonales. Por el contrario, significa brindarles herramientas concretas para que las personas puedan desempeñar sus roles con mayor claridad, menos ambigüedad y más autonomía. Cuando los procesos están definidos, los conflictos personales disminuyen, la toma de decisiones se agiliza y los nuevos integrantes pueden integrarse más fácilmente.

Este trabajo final nace, en parte, de una experiencia real: tras desarrollar un proyecto de mejora de gestión de inventarios como parte de la tesis de grado de ingeniería industrial, se buscó implementarlo en la Distribuidora “El Palacio”. Sin embargo, la propuesta fue desestimada. El motivo no fue técnico: la solución era viable. Fue una cuestión cultural, emocional y estructural. La resistencia al cambio, la centralización de las decisiones en el fundador y la falta de profesionalización obstaculizaron su implementación.

Esa experiencia permitió comprender que antes de aplicar mejoras operativas, es necesario ordenar la gestión estratégica. Y que para ordenar esa gestión, se necesita que los procesos, aunque puedan ser simples y pocos, estén definidos, que los roles también estén claros, y que como consecuencia se construya una estructura mínima que permita profesionalizar sin perder la identidad familiar.

Desde la disciplina de la ingeniería industrial y el enfoque de gestión de proyectos, esto implica aplicar herramientas de mapeo y documentación de procesos, definición de roles, tareas y responsables, establecimiento de indicadores de gestión (KPIs), diseño de flujos de información y comunicación interna, planificación estratégica y operativa, gestión del cambio organizacional, considerando resistencias y facilitadores, entre otros. No se busca imponer modelos externos, sino construir un puente entre el saber técnico y la sabiduría familiar, para que la empresa pueda sostener su rentabilidad, mejorar su funcionamiento y estar preparada para una transición generacional saludable y duradera.

Capítulo 3: Diagnóstico del Caso - Distribuidora El Palacio

3.1. Presentación de la empresa

La distribuidora "El Palacio" es una empresa familiar santafesina con más de cuatro décadas de trayectoria en el rubro de la comercialización mayorista y minorista de productos alimenticios. Fundada en 1984, comenzó sus actividades en el tradicional barrio Barranquitas de la ciudad de Santa Fe. Con el crecimiento sostenido de la demanda, amplió su presencia abriendo una segunda sede en el barrio Santa Rosa de Lima.

Hace aproximadamente 15 años, ambas sucursales fueron unificadas en una única y moderna sede ubicada estratégicamente sobre Avenida Blas Parera 8899, en la zona norte de la ciudad. En este predio, propiedad de M. A. Gigliotti y Cía., se construyeron dos galpones de similares dimensiones y distribución, que permitieron una mejora significativa en la logística interna, la capacidad operativa y la experiencia de atención al cliente.

El caso de "El Palacio" se inscribe en un sector con fuerte peso en la economía argentina: la industria de alimentos y bebidas constituye uno de los principales complejos industriales del país, con una cadena de distribución mayorista fuertemente arraigada en las economías regionales (Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios [COPAL], 2022). A diferencia de otros mercados, en Argentina la distribución mayorista de alimentos está estrechamente vinculada a las particularidades de cada región, con operadores que conocen en profundidad el mercado local y las dinámicas de consumo de su zona (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2026), un rasgo que se refleja claramente en la trayectoria y el modelo de negocio de la distribuidora analizada en este capítulo.



Figura 3.1. Fotografía del frente de la distribuidora "El Palacio".

Actualmente, el establecimiento cuenta con una estructura edilicia funcional compuesta por depósitos de productos (zona de autoservicio minorista), playa de descarga, área de cajas, oficinas administrativas, área de gerencia, estacionamiento y sectores destinados al personal como vestuarios y sanitarios. En términos logísticos, la empresa dispone de cuatro camiones de pequeña escala para distribución local y un camión de gran porte para abastecimiento desde fábricas proveedoras. La zona de reparto está delimitada contractualmente por las propias empresas proveedoras, como CCU y Coca-Cola, quienes asignan áreas geográficas específicas a cada distribuidora en función de variables como capacidad operativa, flota, ubicación y cantidad de personal.

A pesar de no contar con un organigrama formal, “El Palacio” presenta una estructura operativa funcional en la que se pueden identificar claramente los sectores que componen la organización. A modo de propuesta, en el Anexo A.1 se incluye un organigrama sugerido.

Como suele suceder en muchas empresas familiares, la asignación de roles y responsabilidades ha sido históricamente informal, basada en la experiencia, la confianza y los vínculos personales. La dirección general y la supervisión de las operaciones están en manos de miembros de la familia fundadora, quienes actúan de forma transversal sobre todas las áreas.

La distribuidora cuenta actualmente con un equipo de 25 personas distribuidas en dos turnos de trabajo, de 8:00 a 12:30 y de 15:00 a 19:00, de lunes a sábado. Las áreas principales que componen la operación son:

- Equipo de almacén: encargados de la preparación de pedidos, carga y descarga, y distribución eficiente de productos.
- Personal de caja: responsable de la facturación, cobro y atención al cliente en el punto de venta.
- Representantes de preventa: realizan visitas diarias a los comercios para tomar pedidos y asesorar sobre los productos.
- Conductores: tanto de larga como de corta distancia, realizan el aprovisionamiento desde fábricas y la distribución local.
- Personal administrativo: encargado de la gestión financiera, soporte operativo, planificación y contacto con clientes clave.

En cuanto a los proveedores, la empresa mantiene vínculos estratégicos con empresas líderes del sector alimenticio, entre las que se destacan CCU, Coca-Cola, Molino Cañuelas y Gaona. La selección de estos proveedores responde tanto a criterios objetivos (volumen de ventas, capacidad de respuesta, cobertura de demanda) como subjetivos (confianza construida a lo largo del tiempo, afinidad comercial).

En lo que respecta a su cartera de clientes, esta puede clasificarse en dos grandes grupos:

- Mayoristas: almacenes, kioscos, bares y drugstores que reciben entregas mediante reparto o compran directamente en las instalaciones. Este segmento accede a precios diferenciados por volumen.
- Minoristas: consumidores finales que realizan compras individuales en el autoservicio de la distribuidora.

3.2. Estructura organizativa actual

La estructura organizativa de Distribuidora El Palacio refleja una lógica típica de muchas empresas familiares argentinas: informalidad en la asignación de funciones, multiplicidad de roles concentrados en pocas personas, y centralización de la toma de decisiones en la figura del fundador. Si bien este modelo ha permitido sostener la actividad durante más de cuatro décadas, también comienza a mostrar limitaciones significativas frente a los desafíos actuales y futuros del negocio.

Uno de los rasgos más evidentes es la ausencia de un organigrama formal. No existen definiciones claras de puestos, jerarquías ni líneas de reporte. Las tareas se asignan en función de la confianza, la experiencia o la cercanía con los dueños, lo que genera una dinámica altamente dependiente de las personas y no de los procesos. Esta situación propicia confusiones frecuentes respecto a quién hace qué, quién debe reportar a quién y cómo se toman las decisiones.

Además, al no existir procedimientos estandarizados ni roles formalizados, muchas veces se da por sentado que "todos saben cómo se hacen las cosas", lo cual no siempre es cierto. Esta falta de explicitación y documentación genera lo que se podría llamar una "zona gris organizacional", en la que lo que no se dice, no se conoce. Esto no solo obstaculiza la incorporación de nuevas personas, sino que también debilita la eficiencia operativa, ya que cada situación depende de la interpretación individual más que de un criterio compartido.

En este contexto, la figura del fundador ocupa un rol omnipresente. Además de ser el principal protagonista en la toma de decisiones de diferente índole, actúa como supervisor informal de todas las áreas, lo que hace que muchas tareas se ralenticen o queden supeditadas a su disponibilidad. Esta alta centralización, si bien fue funcional en los inicios del negocio, hoy limita la capacidad de delegar, innovar y adaptarse a nuevas formas de gestión más acordes con un entorno competitivo y dinámico.

Un ejemplo concreto de las consecuencias de esta rigidez estructural se dio cuando se propuso una mejora en el proceso de gestión de inventarios, desarrollada a partir de un trabajo final de grado en Ingeniería Industrial. A pesar de estar técnicamente fundamentada, la iniciativa fue desestimada bajo el argumento de que "las cosas siempre funcionaron así", lo que evidencia

una fuerte resistencia al cambio y una subvaloración del conocimiento profesional proveniente de las nuevas generaciones.

Esta configuración no solo genera ambigüedad e ineficiencia en el presente, sino que también representa un riesgo para la continuidad del negocio en el proceso de traspaso generacional.

3.3. Evaluación de los principales procesos administrativos

La gestión administrativa de la distribuidora “El Palacio” presenta un esquema funcional pero altamente dependiente de prácticas informales, intuiciones personales y resoluciones *ad hoc*. Este modelo, si bien ha sido útil en las etapas iniciales de crecimiento y expansión, hoy evidencia limitaciones estructurales que se vuelven más visibles en el contexto de una transición generacional.

El análisis detallado de los procesos más relevantes permite identificar áreas críticas que requieren formalización, estandarización y tecnificación para contribuir a la sostenibilidad y profesionalización del negocio, entre ellos se pueden mencionar:

- Gestión de pedidos y facturación: La registración de pedidos constituye uno de los procesos centrales en el funcionamiento diario de la distribuidora. Actualmente, se ha incorporado tecnología en la labor de preventistas, quienes utilizan aplicaciones móviles para relevar pedidos, lo cual representa un avance. Sin embargo, la posterior carga, verificación y facturación aún dependen en gran medida de procedimientos manuales y del uso de planillas de cálculo no integradas con el sistema de facturación. Esta coexistencia entre herramientas digitales y procesos manuales genera riesgos operativos significativos, errores en la carga de datos, duplicación de pedidos, demoras en el despacho y pérdida de trazabilidad. Al no contar con un sistema centralizado de seguimiento en tiempo real, la respuesta ante reclamos o modificaciones es limitada, y se compromete la experiencia del cliente.
- Gestión de proveedores y pagos: El vínculo con proveedores se basa principalmente en relaciones de confianza construidas a lo largo del tiempo. Las compras se gestionan de manera directa y personalizada con referentes comerciales específicos, sin contar con protocolos estandarizados para la evaluación de precios, condiciones de entrega o cumplimiento de acuerdos. Si bien esta modalidad informal ha resultado efectiva para sostener acuerdos favorables por volumen, carece de trazabilidad y sistematicidad, lo cual dificulta la evaluación objetiva del desempeño de los proveedores y limita la posibilidad de implementar estrategias de abastecimiento más eficientes y competitivas.
- Control de stock e inventario: El área de inventarios ha mostrado algunas mejoras puntuales, como la reorganización física del depósito y la identificación más clara de productos por proveedor y ubicación. Sin embargo, la falta de actualización en tiempo

real y de herramientas analíticas específicas limita el control efectivo del stock. No se utilizan indicadores clave como la rotación de productos, la cobertura de inventario o los niveles óptimos de reposición, lo que da lugar a quiebres de stock o acumulaciones innecesarias. Esta gestión reactiva impacta negativamente en la eficiencia financiera y operativa, generando sobrecostos y pérdida de oportunidades comerciales.

- Gestión de clientes y cobranzas: El vínculo cercano con los clientes es una de las principales fortalezas de la empresa, sustentado en la atención personalizada y la confianza construida a lo largo de los años. Sin embargo, esta fortaleza se apoya casi exclusivamente en la memoria operativa de quienes trabajan allí, ya que no se dispone de un sistema de gestión de clientes (*CRM*) que permita consolidar la información clave: historial de compras, condiciones pactadas, reclamos o indicadores de satisfacción. En el área de cobranzas, también predomina la informalidad. El seguimiento de pagos se realiza de forma básica, sin políticas diferenciadas según el perfil de riesgo, y sin una estructura de alertas o recordatorios que facilite la recuperación de deuda. Esta situación expone a la empresa a riesgos financieros innecesarios y dificulta la planificación de la liquidez.
- Gestión financiera y contable: La administración financiera y contable se encuentra parcialmente tercerizada en un estudio externo, encargado de la liquidación de impuestos y cuestiones formales. No obstante, las decisiones clave sobre inversiones, compras, pagos y manejo de recursos siguen centralizadas exclusivamente en el socio fundador. Esto genera una desconexión entre los datos contables y la operativa diaria, lo que impide un análisis integral de la rentabilidad, los márgenes por línea de producto, los costos logísticos o el ciclo financiero del negocio. Además, la falta de reportes sistemáticos y de control presupuestario limita la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencia.

A pesar de que la empresa cuenta con procesos que permiten sostener su funcionamiento cotidiano, la falta de estandarización, la dependencia de la memoria operativa y la ausencia de documentación formal constituyen serios desafíos frente a una transición generacional. Sin intervenciones concretas, estas limitaciones pueden generar cuellos de botella críticos y obstaculizar el crecimiento sostenible del negocio.

Este diagnóstico cualitativo se encuentra respaldado por los instrumentos de recolección de información detallados en el Anexo A.3. La encuesta aplicada a diez empleados arrojó que el 80% percibe que las decisiones relevantes *siempre o casi siempre* deben pasar por el dueño, el 70% señaló que el trabajo se vuelve más lento o genera dudas cuando el fundador no está presente, y el 90% considera que la empresa podría funcionar mejor si se delegaran más decisiones. Las entrevistas realizadas al fundador, a sus dos hijas y a dos empleados de distinta antigüedad confirman esta lectura desde ángulos complementarios: mientras el fundador asocia la centralización con su conocimiento acumulado del negocio, las hijas describen una limitada autonomía para implementar sus propias iniciativas, y el personal operativo y administrativo

relata demoras concretas asociadas a la necesidad de consultar cada decisión que excede la rutina diaria. En conjunto, estos testimonios corroboran que la dependencia de la figura fundadora no es solo una percepción externa, sino una experiencia compartida por quienes integran la organización en sus distintos niveles.

A fin de transparentar el proceso de análisis, la Tabla 3.1 sintetiza la estrategia de triangulación seguida, organizando los hallazgos por categoría analítica y contrastando lo relevado en la encuesta, las entrevistas y la observación directa/documentación interna.

Tabla 3.1. Estrategia de análisis y triangulación de la información				
Categoría	Encuesta	Entrevistas	Observación/documentos	Implicancia para la propuesta
Centralización	80% señala aprobación del dueño en decisiones relevantes	El fundador y los empleados confirman que la decisión final está centralizada	No existen niveles formales de autoridad ni organigrama	Definir una matriz de decisiones (Tabla 4.1)
Autonomía	60% no posee autonomía plena para decidir dentro de su rol	Empleados e hija 1 manifiestan limitada autonomía e inseguridad para decidir	No existen límites formales de delegación	Establecer roles y atribuciones por área
Continuidad	No aplica directamente	Las hijas no proyectan liderar la operación del negocio	No existe un plan formal de sucesión en la gestión	Incorporar gestión profesional externa y Consejo de Familia

El contraste entre fuentes muestra una fuerte convergencia: tanto los datos cuantitativos de la encuesta como los testimonios cualitativos de las entrevistas y la ausencia de estructuras formales observada en el relevamiento documental apuntan en la misma dirección, lo que fortalece la validez del diagnóstico más allá de cualquier fuente individual.

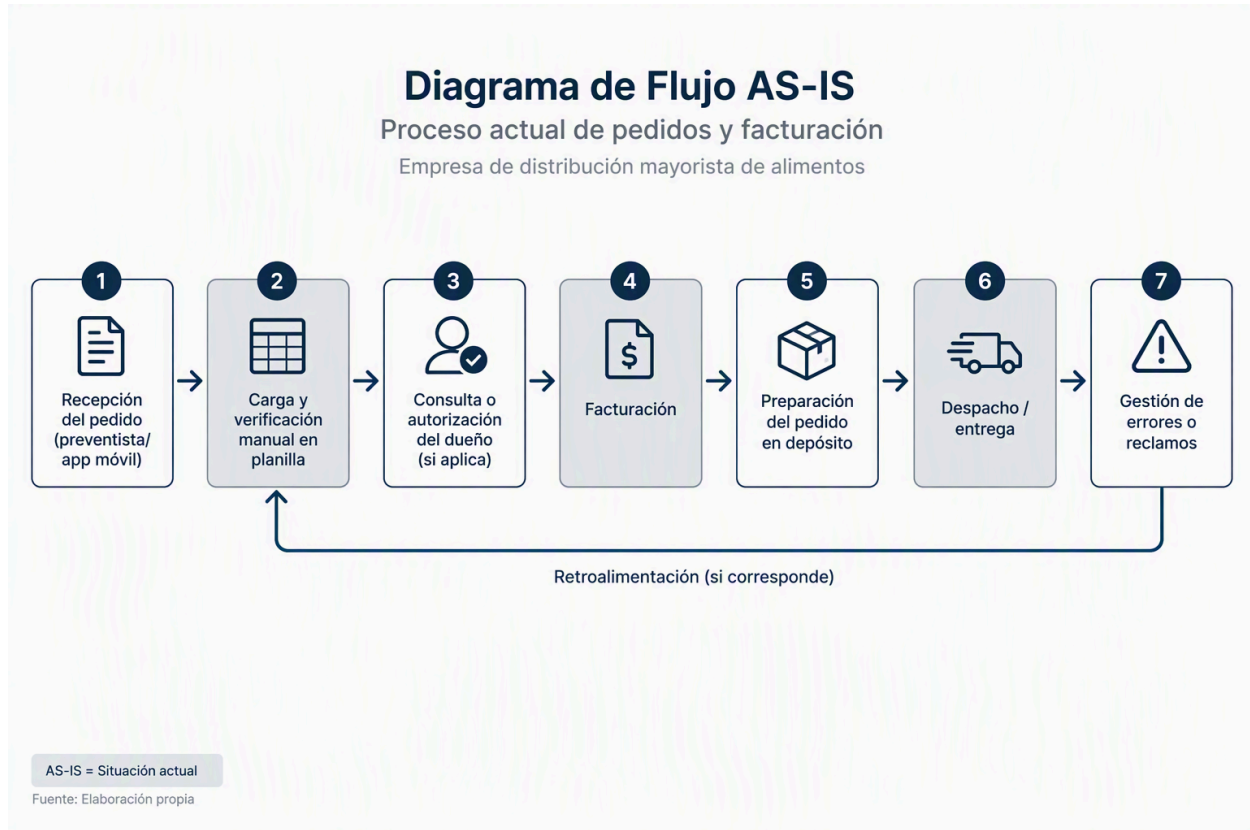


Figura 3.2. Diagrama AS-IS del proceso de pedidos y facturación de “El Palacio”.

3.4. Dificultades observadas para implementar mejoras técnicas

A partir del relevamiento y análisis de los procesos administrativos de la Distribuidora “El Palacio”, se identifican diversos obstáculos que han dificultado la implementación sostenida de mejoras técnicas y organizacionales. Estas barreras no solo responden a cuestiones operativas o de recursos, sino también a aspectos culturales, relacionales y emocionales, característicos de muchas empresas familiares en procesos de transición generacional. Se pueden mencionar:

- Dependencia estructural de la figura fundadora: La centralización de decisiones en el socio fundador, si bien fue clave para sostener el crecimiento inicial del negocio, hoy representa uno de los principales cuellos de botella. Esta dependencia limita la autonomía operativa de los distintos equipos, ralentiza la toma de decisiones y genera una percepción generalizada de que “todo pasa por el dueño”. En términos técnicos, esta concentración dificulta la delegación necesaria para escalar procesos o implementar nuevas herramientas. Esta concentración también podría estar asociada a la dificultad de transferir un conocimiento construido durante décadas y a la incertidumbre que puede generar la delegación de decisiones relevantes. Sin mecanismos formales de transmisión, muchas decisiones quedan atrapadas en la experiencia individual y no se transforman en conocimiento colectivo.

- Falta de estandarización y protocolos escritos: La mayoría de los procedimientos administrativos y logísticos se desarrollan a partir de la experiencia práctica y la memoria operativa de los trabajadores. Si bien esto ha permitido sostener un funcionamiento ágil, también genera una alta variabilidad en la ejecución de tareas, especialmente cuando hay ausencias o rotaciones de personal. Desde una perspectiva técnica, la ausencia de manuales, instructivos o procesos estandarizados impide la mejora continua, dificulta el control de calidad y genera dependencia de ciertos individuos clave. Pero desde lo humano, también implica que muchas veces “lo que no se dice, no se conoce”: se dan por hecho ciertas prácticas que no son explícitas ni compartidas, lo que da lugar a confusiones, tareas duplicadas o directamente omitidas.
- Limitada integración tecnológica: A pesar de algunos avances en digitalización, como la incorporación de aplicaciones para preventistas o el uso de sistemas básicos de facturación, la empresa aún no cuenta con una solución tecnológica integral. La ausencia de un sistema *ERP* u otra herramienta que articule todas las áreas impide tener una visión completa del negocio y limita la capacidad de planificación y análisis. Estas resistencias podrían relacionarse con la percepción de que las nuevas herramientas modifican prácticas consolidadas y reducen el peso del conocimiento adquirido mediante la experiencia. Por eso, el desafío aquí no es sólo técnico, sino también cultural: se trata de acompañar estos procesos con formación, escucha activa y estrategias de participación que valoren la experiencia del equipo.
- Comunicación informal y fragmentada: La comunicación dentro de la empresa es predominantemente oral, inmediata y personalizada. Se apoya en relaciones de confianza construidas en el día a día, lo que puede ser una fortaleza en contextos pequeños y estables. Sin embargo, a medida que crece el equipo y se diversifican los roles, esta informalidad comienza a generar tensiones: mensajes contradictorios, tareas no explicitadas, o decisiones que no llegan a todos los implicados. Desde un enfoque técnico, esto plantea la necesidad de establecer canales formales, rutinas de reporte y criterios compartidos para la toma de decisiones. Pero también es necesario reconocer el valor emocional de estos intercambios cotidianos y diseñar sistemas de comunicación interna que no anulen la cercanía, sino que la potencien desde una lógica más organizada y transparente.
- Falta de visión estratégica a mediano y largo plazo: La gestión cotidiana se encuentra principalmente orientada a resolver cuestiones operativas, lo que dificulta detenerse a pensar en el mediano o largo plazo. No se realizan planes estratégicos formales, ni se hace un seguimiento sistemático de objetivos, metas o indicadores clave. Esta carencia no solo responde a cuestiones técnicas o de formación, sino también a una cultura organizacional orientada a la acción y a la resolución inmediata, en la que “el día a día no deja espacio para pensar”. Esto puede generar una sensación de estancamiento, especialmente entre los miembros más jóvenes de la familia o el equipo, que aspiran a una mayor planificación, innovación y profesionalización.

La implementación de mejoras técnicas en Distribuidora El Palacio no puede pensarse exclusivamente desde lo instrumental. Las resistencias que emergen tienen raíces profundas en la historia del negocio, en las dinámicas familiares, en los vínculos de confianza contruidos y en la identidad colectiva de quienes lo sostienen. Superar estas barreras implica combinar herramientas de gestión con sensibilidad organizacional, generando espacios de diálogo, formación y construcción que permitan alinear las capacidades técnicas con los valores fundacionales de la empresa.

3.5. Análisis FODA centrado en la gestión administrativa

El análisis FODA permite realizar una mirada integral de la situación actual de la Distribuidora “El Palacio” en relación con su gestión administrativa, identificando no solo los aspectos internos que la fortalecen o debilitan, sino también las condiciones externas que presentan desafíos u oportunidades para su evolución. En este caso, el enfoque se centra en aquellas dimensiones que afectan directamente la capacidad organizativa de la empresa para profesionalizar su operación y afrontar una eventual transición generacional.

Fortalezas:

- Una de las principales fortalezas de la empresa radica en el conocimiento empírico profundo que han desarrollado su fundador y sus empleados más antiguos. Esta experiencia les permite interpretar con precisión las dinámicas del mercado local, anticiparse a las necesidades de los clientes y mantener relaciones de largo plazo con proveedores estratégicos. Esta red de confianza contruida a lo largo del tiempo ha sido fundamental para sostener la competitividad y consolidar una base de clientes leales.
- Además, la empresa cuenta con infraestructura logística propia, lo que le permite operar con independencia y flexibilidad frente a los desafíos de distribución, especialmente en zonas de cobertura donde la tercerización podría generar demoras o encarecer los costos operativos. Esta capacidad de respuesta directa representa una ventaja concreta dentro del rubro, donde el cumplimiento en tiempo y forma es clave para fidelizar a los clientes.
- A nivel humano, se destaca la existencia de un equipo comprometido y con fuerte sentido de pertenencia, lo cual, aunque muchas veces se expresa de manera informal, constituye una base sólida sobre la cual construir procesos más estructurados sin perder la identidad organizacional.

Debilidades:

- Las principales debilidades están asociadas a la ausencia de profesionalización en la gestión administrativa. La estructura organizativa es informal y está centrada en un

número reducido de personas, principalmente el socio fundador, lo que genera dependencia excesiva, concentración de decisiones y cuellos de botella operativos.

- La falta de procedimientos estandarizados y de documentación formal limita la posibilidad de delegar tareas, incorporar nuevos colaboradores con facilidad o garantizar continuidad operativa ante ausencias o contingencias. Estas falencias, si bien han sido compensadas hasta ahora con el esfuerzo personal y la intuición práctica, se vuelven cada vez más visibles en contextos de crecimiento, cambios generacionales o aumento de la complejidad operativa.
- Además, se observa una brecha tecnológica significativa: la utilización de herramientas digitales es parcial, fragmentada y no responde a una lógica de integración de procesos. Esto restringe la trazabilidad, la toma de decisiones basada en datos y la posibilidad de optimizar recursos.
- Por otro lado, se identifica una resistencia interna al cambio, propia de estructuras organizacionales fuertemente personalistas e informales, que se ve reforzada por la concentración de decisiones en una única figura y por la falta de procesos institucionalizados. A ello se suma la ausencia de planificación estratégica: la gestión se orienta principalmente a resolver cuestiones cotidianas, sin objetivos formales de mediano y largo plazo ni seguimiento sistemático de metas, lo que limita la capacidad de adaptación de la empresa a un entorno cada vez más dinámico.

Oportunidades:

- La necesidad de profesionalizar la gestión representa una oportunidad estratégica para revisar y transformar la forma en que hoy se organiza y administra la empresa. Este proceso permite introducir nuevas prácticas, herramientas y estructuras que favorezcan una mayor eficiencia operativa, una mejor toma de decisiones y una proyección más ordenada del negocio hacia el futuro.
- En este sentido, la implementación de sistemas de gestión integrados (ERP) aparece como una herramienta clave para mejorar la trazabilidad de la información, reducir errores operativos, optimizar el control del stock, agilizar la toma de decisiones y facilitar el seguimiento de indicadores de desempeño. Asimismo, la formalización de procesos mediante manuales, protocolos y procedimientos estandarizados puede aportar claridad en los roles, ordenar las tareas y mejorar la coordinación interna, sin perder la flexibilidad propia de una empresa familiar.
- Por otro lado, la profesionalización de la gestión abre la posibilidad de explorar nuevas oportunidades de crecimiento, como la expansión geográfica, la diversificación de productos o la mejora del posicionamiento comercial. Contar con una estructura más ordenada permitiría liberar tiempo del socio fundador para enfocarse en lo estratégico, dejando progresivamente la operación en manos de equipos más autónomos y preparados.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Trabajo Final - MBA
Ing. Constanza Bardales Ramón

Amenazas:

- Entre las amenazas más relevantes se encuentra la volatilidad económica propia del contexto argentino, caracterizada por variaciones frecuentes en los costos, en las condiciones de financiamiento y en el nivel de consumo. Este escenario dificulta la planificación y expone en mayor medida a las empresas que gestionan sin información confiable ni capacidad de anticipación.
- Asimismo, el avance de competidores con mayores niveles de digitalización, control de gestión y estrategias comerciales más agresivas pone en evidencia la necesidad de modernizar la operación. Empresas que ya han incorporado tecnología y herramientas de gestión pueden ofrecer mejores condiciones comerciales, mayor eficiencia logística y un servicio más ágil, lo que representa una posible pérdida de competitividad frente a operadores más eficientes.
- A su vez, los cambios tecnológicos acelerados en el sector de la distribución, como la digitalización de pedidos, los pagos electrónicos y los sistemas de gestión integrados, elevan de manera constante los estándares del mercado, por lo que las empresas que no logren adaptarse a tiempo corren el riesgo de quedar rezagadas.
- Finalmente, el creciente marco regulatorio y las exigencias del entorno en términos de trazabilidad, seguridad, cumplimiento impositivo y controles administrativos implican una presión adicional hacia la formalización. No adaptarse a estos estándares puede derivar en sanciones, pérdida de oportunidades comerciales, dificultades para acceder a financiamiento o limitaciones para operar con determinados clientes y proveedores.

Este análisis muestra que muchas de las debilidades actuales de la distribuidora “El Palacio” pueden ser abordadas si se logra entender la profesionalización de la gestión como una oportunidad de mejora y evolución organizacional. La clave radica en reconocer que profesionalizar no significa perder la esencia familiar, sino potenciarla mediante herramientas que permitan orden, delegación, control y proyección estratégica. El futuro del negocio no está en renunciar a lo construido, sino en integrarlo con nuevas formas de gestión que aseguren sostenibilidad, competitividad y crecimiento a largo plazo.

3.6. Potencial de mejora a partir de la profesionalización y formalización de la gestión

La situación actual de la “Distribuidora El Palacio” presenta un alto potencial de mejora si se avanza hacia un modelo de gestión más profesionalizado y formal. Las fortalezas existentes como el conocimiento del mercado, la fidelización de clientes y la experiencia empírica acumulada constituyen una base sólida sobre la cual construir un esquema organizacional más robusto, sin perder la identidad familiar que caracteriza a la empresa.

En este sentido, la profesionalización no debe entenderse como una ruptura con el modelo actual, sino como una evolución que permita dar sustentabilidad al crecimiento y preparar a la organización para escenarios cada vez más complejos. Formalizar los procesos, establecer estructuras organizativas claras, documentar roles y responsabilidades, y delegar decisiones en nuevos actores son pasos clave para mejorar la eficiencia, reducir riesgos y liberar tiempo directivo para tareas estratégicas.

Además, la incorporación progresiva de herramientas tecnológicas integradas permitiría superar la actual fragmentación informativa, mejorar la trazabilidad, optimizar el uso de recursos y tomar decisiones basadas en datos. Esta transformación técnica, sin embargo, solo será efectiva si va acompañada de una transformación cultural, donde se valoren la planificación, la colaboración interáreas, la comunicación clara y la formación continua del personal.

Desde una perspectiva emocional y sistémica, es importante tener en cuenta que profesionalizar no sólo implica cambiar procedimientos, sino también construir confianza para delegar, abrir espacios de participación para las nuevas generaciones y desarrollar habilidades de liderazgo compartido. En este proceso, la figura del fundador debe transitar de ser el centro operativo a convertirse en un referente estratégico y mentor, acompañando el desarrollo de nuevas capacidades sin sentirse desplazado.

Es importante destacar que ningún avance técnico podrá sostenerse de manera efectiva si no se realiza previamente un proceso de ordenamiento administrativo. En este punto, ordenar no significa burocratizar, sino construir una base organizativa que permita escalar y sostener mejoras en el tiempo. Esto incluye definir procesos clave, asignar responsabilidades claras, establecer rutinas de control y seguimiento, y sistematizar la información relevante. Sin este ordenamiento, cualquier herramienta tecnológica corre el riesgo de ser subutilizada o directamente rechazada por el equipo por falta de comprensión o alineación con las prácticas cotidianas.

Además, ordenar la gestión implica generar acuerdos internos sobre cómo se toman las decisiones, cómo se comunican los objetivos, cómo se distribuyen los recursos y cómo se evalúa el desempeño. En empresas familiares, este orden no solo es organizativo sino también emocional, ya que permite reducir la ambigüedad, evitar malentendidos y crear un entorno más propicio para la colaboración entre generaciones.

Desde esta perspectiva, la mejora técnica y la profesionalización no son caminos separados, sino procesos complementarios que se potencian mutuamente. El orden administrativo es, en definitiva, la condición habilitante para que las inversiones en tecnología, talento y estrategia generen resultados concretos, sostenibles y alineados con el propósito de continuidad familiar y crecimiento del negocio.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Trabajo Final - MBA
Ing. Constanza Bardales Ramón

Capítulo 4: Propuesta de estrategia para la profesionalización de la gestión

4.1. Diseño de una estrategia de Profesionalización

Diseñar una estrategia de profesionalización de la gestión implica construir un puente entre la historia de la empresa familiar y su proyección futura, incorporando nuevas prácticas organizacionales que permitan ordenar, sistematizar y fortalecer su funcionamiento. En el caso de la distribuidora “El Palacio”, este proceso debe contemplar tanto la preservación del legado fundacional como la adopción de herramientas modernas que aseguren una gestión profesional, sostenible y adaptada a los desafíos actuales del entorno.

Una estrategia efectiva de profesionalización no se limita a la incorporación de herramientas técnicas aisladas, sino que abarca dimensiones organizacionales, culturales, operativas y relacionales. Requiere una visión integral y un enfoque planificado que permita intervenir sobre la estructura de la empresa de manera progresiva y consistente. A continuación, se presentan los principales ejes que deberían integrar dicha estrategia:

1. Reconocimiento del punto de partida y decisión de iniciar el proceso: El primer paso estratégico consiste en reconocer el estado actual de la organización y la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión más ordenado y sistematizado. Este reconocimiento implica aceptar que el crecimiento del negocio requiere nuevas formas de organización, mayor formalización de procesos, delegación de responsabilidades y apertura a herramientas de gestión. En la distribuidora “El Palacio”, este momento se presenta como una oportunidad valiosa para ordenar la gestión administrativa, reducir la dependencia de decisiones centralizadas y fortalecer la estructura interna.
2. Definición del rumbo estratégico de la empresa: Toda estrategia de profesionalización necesita apoyarse en una visión clara del futuro de la organización. Resulta fundamental definir hacia dónde se desea proyectar la empresa: cuáles son sus objetivos de crecimiento, qué tipo de posicionamiento se busca en el mercado, qué dimensiones del negocio se desea fortalecer y qué aspectos se necesitan transformar. La construcción de esta visión permite alinear esfuerzos, establecer prioridades y orientar las decisiones estratégicas de manera coherente.
3. Identificación de los actores clave y de los roles organizacionales: La profesionalización exige revisar la distribución actual de funciones y responsabilidades dentro de la empresa. Resulta necesario identificar a los actores clave del funcionamiento diario, definir con mayor precisión los roles de cada puesto de trabajo, evitar superposiciones y ordenar los niveles de decisión. Asimismo, se vuelve relevante evaluar la necesidad de incorporar asesoramiento

externo o nuevas posiciones con perfil profesional, que aporten una mirada técnica complementaria a la experiencia práctica acumulada.

4. Diseño de un plan de implementación por etapas: La profesionalización de la gestión no puede llevarse a cabo de manera abrupta. Es imprescindible diseñar un plan progresivo, que permita introducir cambios de forma ordenada, minimizando resistencias y asegurando la continuidad operativa. Este plan debe contemplar etapas claramente definidas, con objetivos específicos, tiempos estimados, responsables asignados y mecanismos de seguimiento. La implementación escalonada permite evaluar avances, realizar ajustes y consolidar los cambios de manera sostenida.
5. Integración de la dimensión técnica y la dimensión relacional: Uno de los principales desafíos en los procesos de profesionalización en empresas familiares es lograr un equilibrio entre lo técnico y lo humano. La estrategia no puede enfocarse únicamente en la eficiencia operativa, sino que debe considerar los vínculos existentes, las dinámicas de confianza, los estilos de liderazgo y las formas habituales de trabajo. Incorporar espacios de diálogo, instancias de reflexión organizacional y, eventualmente, acompañamiento externo, resulta clave para facilitar los cambios sin generar rupturas innecesarias.
6. Formalización de acuerdos y estructuras organizacionales: Como parte del diseño estratégico, resulta fundamental avanzar en la formalización de acuerdos, normas internas, criterios de funcionamiento y mecanismos de toma de decisiones. En este sentido, herramientas como reglamentos internos, manuales de procedimientos, definiciones formales de roles y, eventualmente, la conformación de un Consejo de Familia con funciones claramente delimitadas, permiten dar marco institucional a la gestión. Estas instancias fortalecen la transparencia, reducen conflictos y consolidan una cultura organizacional más profesional.
7. La profesionalización como eje rector de la estrategia: Finalmente, toda estrategia debe estar orientada por el objetivo central de avanzar hacia una gestión profesional. Esto implica definir estructuras organizacionales claras, estandarizar procesos, implementar sistemas de información integrados, utilizar indicadores de gestión y fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. La profesionalización no solo fortalece la eficiencia interna, sino que también mejora la capacidad de adaptación de la empresa, su competitividad en el mercado y su proyección a largo plazo.

Como parte concreta de esta estrategia, en el Anexo A.1 se presenta un organigrama sugerido para la Distribuidora “El Palacio”. Su diseño combina instancias estratégicas de participación familiar, como el Consejo de Familia desarrollado en el apartado 4.2, con espacios de gestión profesionalizada que incorporan responsables de área definidos y, eventualmente, un rol de dirección operativa no necesariamente familiar. Esta estructura busca traducir en un esquema visual y concreto los principios enunciados en los puntos anteriores: diferenciar los

niveles de decisión, delimitar funciones y reducir la dependencia exclusiva del fundador, sin eliminar su rol de referencia estratégica dentro de la organización.

Tabla 4.1. Matriz de decisiones propuesta (preliminar)			
Tipo de decisión	Responsable	Consulta	Aprobación
Operación cotidiana (pedidos, despacho, atención al cliente)	Responsable de área	Gerencia Operativa	No requiere intervención del fundador
Compras o pagos por encima de un monto a definir	Gerencia Operativa	Administración	Dirección General (fundador)
Incorporación de familiares a la empresa	Comité de Nombramientos	Gerencia Operativa	Consejo de Familia
Estrategia, inversiones relevantes y cambios estructurales	Dirección General	Gerencia Operativa y Consejo de Familia	Propietarios

La Tabla 4.1 ilustra, de manera preliminar, cómo se distribuirían los niveles de decisión en la estructura propuesta. El Consejo de Familia se ubica por encima de la Dirección General en el organigrama no porque reemplace su autoridad operativa, sino porque concentra exclusivamente los asuntos que vinculan a la familia con la empresa (incorporación de familiares, lineamientos patrimoniales y estratégicos de largo plazo), mientras que la Dirección General y la Gerencia Operativa conservan plena autoridad sobre la operación cotidiana del negocio. La Gerencia Operativa reporta funcionalmente a la Dirección General, que en esta etapa continúa a cargo del fundador; los responsables de área, a su vez, reportan a la Gerencia Operativa para las decisiones del día a día, y solo escalan a la Dirección General aquellas que superen los montos o el alcance definidos en la matriz. De este modo, se busca evitar que el Consejo de Familia interfiera en la operación, reservándole un rol estrictamente estratégico y familiar.

En síntesis, diseñar una estrategia de profesionalización de la gestión no significa simplemente incorporar herramientas técnicas, sino impulsar una transformación integral en la forma de organizar, decidir y conducir la empresa. En el caso de la distribuidora “El Palacio”, esta estrategia puede convertirse en el motor que habilite un crecimiento genuino, en equilibrio entre la identidad familiar que la define y las exigencias de una gestión moderna, ordenada y sostenible.

4.2. Protocolo Familiar y Consejo de Familia: Profesionalizar sin Deshumanizar

En las empresas familiares, la cercanía emocional constituye una fortaleza fundamental, ya que aporta compromiso, identidad y sentido de pertenencia. Sin embargo, cuando no existen reglas claras que ordenen la relación entre familia y empresa, esa misma cercanía puede derivar

en tensiones, ambigüedades y conflictos que afectan la gestión. En este contexto, el protocolo familiar y el Consejo de Familia surgen como herramientas clave para avanzar en la profesionalización de la gestión sin perder la esencia humana que caracteriza a este tipo de organizaciones.

El protocolo familiar es un documento formal que reúne los valores, principios, normas y compromisos asumidos por los integrantes de la familia empresaria en relación con la gestión, la propiedad y la participación en la empresa. No se trata necesariamente de un contrato legal, sino de un acuerdo ético y estratégico, construido de manera colectiva y revisable en el tiempo. Su función principal es ordenar la relación entre el sistema familiar y el sistema empresarial, brindando previsibilidad, claridad y coherencia en la toma de decisiones.

Entre los principales aspectos que aborda un protocolo orientado a la profesionalización de la gestión se encuentran:

- Visión compartida del negocio familiar: definición del propósito, la misión y el lugar que ocupa la empresa dentro del proyecto económico y patrimonial de la familia.
- Criterios para la incorporación y salida de familiares: condiciones objetivas de ingreso, permanencia y desvinculación, evitando favoritismos o decisiones basadas únicamente en vínculos afectivos.
- Definición clara de roles y responsabilidades: delimitación de funciones para evitar superposiciones, confusión de jerarquías e ineficiencias operativas.
- Reparto de utilidades y retribuciones: diferenciación entre remuneración por funciones laborales y distribución de beneficios como socios.
- Órganos de gobierno y toma de decisiones: determinación de los espacios formales donde se debaten y definen los asuntos estratégicos y familiares.
- Mecanismos de resolución de conflictos: pautas para canalizar desacuerdos de manera constructiva, sin afectar los vínculos ni la gestión.
- Formación y desarrollo de los miembros de la familia: establecimiento de criterios de capacitación, profesionalización y desempeño.
- Revisión periódica del protocolo: definición de instancias formales de actualización para adaptarlo a los cambios del entorno y de la empresa.

Complementariamente, el Consejo de Familia se presenta como un espacio institucionalizado de diálogo, separado de la operación diaria, cuya función principal es abordar los temas que vinculan a la familia con la empresa. Desde una perspectiva de profesionalización, el Consejo de Familia cumple un rol estructurante, ya que permite:

- Diferenciar los asuntos emocionales, familiares y patrimoniales de los temas estrictamente operativos.
- Construir consensos sobre reglas de funcionamiento, criterios de participación y lineamientos de comportamiento.

- Prevenir conflictos que, de no canalizarse en este ámbito, suelen trasladarse al plano de la gestión.
- Fortalecer la comunicación y la confianza entre los miembros de la familia.
- Acompañar estratégicamente el proceso de ordenamiento organizacional sin interferir en la operatoria cotidiana.

En el caso de la Distribuidora “El Palacio”, a partir del diagnóstico realizado, se propone avanzar de manera progresiva en la elaboración de un protocolo familiar vinculado al proceso de profesionalización de la gestión, sustentado en los siguientes lineamientos:

- Clarificación de expectativas, funciones y responsabilidades entre los miembros vinculados a la empresa.
- Definición de criterios objetivos de profesionalización para el ingreso y permanencia de familiares en la organización (formación mínima, experiencia previa, evaluaciones de desempeño).
- Establecimiento de compromisos formales de comunicación, con reuniones periódicas diferenciadas entre temas familiares y temas de gestión.
- Creación de un Consejo de Familia como espacio estable de diálogo, reflexión y toma de decisiones vinculadas al vínculo familia–empresa.
- Mecanismos de acompañamiento en la toma de decisiones complejas, evitando que los vínculos afectivos bloqueen el crecimiento organizacional.
- Construcción de una narrativa común sobre el sentido, los valores y el futuro del negocio como proyecto colectivo.

El protocolo no debe concebirse como un documento rígido ni impuesto, sino como un espacio de construcción colectiva, donde la familia pueda definir sus propias reglas de juego en un entorno de respeto, escucha y colaboración. El desafío no consiste en eliminar lo emocional, sino en integrarlo de manera saludable dentro de una estructura organizacional clara y profesional.

En definitiva, tanto el protocolo familiar como el Consejo de Familia constituyen pilares fundamentales para avanzar en la profesionalización de la gestión sin deshumanizar la empresa. Lejos de ser un obstáculo, la dimensión emocional puede transformarse en una fortaleza si se gestiona a través de espacios formales, reglas claras y acuerdos sostenidos en el tiempo.

En el Anexo A.2 de este trabajo se incluye un modelo de protocolo familiar orientado a la profesionalización de la gestión para la Distribuidora “El Palacio”, elaborado como una propuesta flexible, abierta a ser discutida, adaptada y enriquecida por los miembros de la familia empresaria.

4.3. Indicadores clave para evaluar el desempeño de los procesos

Luego de haber abordado en los apartados anteriores los aspectos relacionales, vinculares y organizacionales desde una mirada humana y sistémica, resulta necesario avanzar ahora sobre la dimensión técnica y operativa de la profesionalización de la gestión, propia del campo de la ingeniería industrial. Esta instancia representa el pasaje desde lo simbólico y relacional hacia lo medible, controlable y optimizable, permitiendo traducir los acuerdos organizacionales en resultados concretos.

La profesionalización de la gestión exige necesariamente la definición de indicadores objetivos, que posibiliten evaluar el desempeño real de los procesos, detectar desvíos, anticipar problemas y tomar decisiones basadas en información confiable. Sin sistemas de medición no hay control posible, y sin control resulta más difícil sostener una lógica de mejora continua. En este sentido, los indicadores constituyen el puente entre la planificación y la ejecución, entre la intención estratégica y la operación cotidiana.

Cabe aclarar que los indicadores aquí propuestos se presentan como sugerencias técnicas elaboradas por quien redacta este Trabajo Final, en función del diagnóstico realizado. En caso de avanzar efectivamente con el proceso de profesionalización en la distribuidora “El Palacio”, estos indicadores servirán de base para el diseño de un tablero de control de gestión, donde se establecerán las cotas, rangos aceptables y metas para cada KPI, de acuerdo al contexto económico-social, el tamaño de la empresa, su capacidad operativa y los objetivos estratégicos que se definan en concreto para cada una de las áreas de la empresa.

Si analizamos cada uno de los principales procesos administrativos mencionados en el Capítulo 3, punto 3.3., los indicadores por proceso serían los siguientes:

1. Gestión de pedidos y facturación: La empresa opera mayormente con ventas al contado, utilizando distintos medios de pago: efectivo, transferencias, tarjetas de crédito y débito. Si bien se ha incorporado tecnología en el relevamiento de pedidos mediante aplicaciones móviles utilizadas por los preventistas, la carga definitiva, verificación y facturación aún presentan tramos manuales y poco integrados. Esta situación genera riesgos de errores, demoras y pérdida de trazabilidad. Indicadores propuestos:
 - a. Tiempo promedio de procesamiento del pedido: desde su registro hasta la emisión de la factura.
 - b. Porcentaje de pedidos con errores de carga o facturación.
 - c. Nivel de cumplimiento de despacho en tiempo y forma.
 - d. Cantidad de reclamos por errores administrativos.
 - e. Porcentaje de ventas por medio de pago (efectivo, transferencias, tarjetas).

Estos indicadores permiten evaluar la eficiencia administrativa, la calidad de la información y la solidez del circuito comercial, aspectos críticos para una gestión profesional.

2. Gestión de proveedores y pagos: El vínculo con proveedores se sustenta principalmente en relaciones de confianza de largo plazo, sin protocolos formales de evaluación de desempeño. Si bien esta modalidad ha permitido sostener acuerdos comerciales estables, limita el control objetivo y la optimización del proceso de compras. Indicadores propuestos:
 - a. Cumplimiento de plazos de entrega por proveedor.
 - b. Variación de precios por proveedor y por producto.
 - c. Cantidad de incumplimientos o devoluciones.
 - d. Plazo promedio de pago a proveedores.
 - e. Nivel de concentración de compras en proveedores críticos.

Estos indicadores permitirían fortalecer el poder de negociación, reducir riesgos de abastecimiento y avanzar hacia una lógica de compras más eficiente y previsible.

3. Control de stock e inventario: La distribuidora comercializa productos con vencimiento, lo que vuelve crítico el control del inventario. Si bien se han realizado mejoras en la organización física del depósito, la falta de sistemas de actualización en tiempo real y de indicadores específicos limita la eficiencia del proceso. Indicadores propuestos:
 - a. Rotación de stock por categoría de producto.
 - b. Días promedio de cobertura de inventario.
 - c. Nivel de quiebres de stock.
 - d. Cantidad de productos vencidos o próximos a vencer.
 - e. Diferencias entre stock físico y stock teórico.

Estos indicadores permiten equilibrar niveles de servicio con costos de almacenamiento, reduciendo pérdidas por vencimiento y evitando inmovilización innecesaria de capital.

4. Gestión de clientes y cobranzas: La empresa cuenta con un vínculo cercano con sus clientes, sustentado en la atención personalizada. Sin embargo, no se dispone actualmente de un sistema formal de gestión de clientes que centralice la información comercial. Indicadores propuestos:
 - a. Frecuencia promedio de compra por cliente.
 - b. Ticket promedio de venta.
 - c. Tasa de retención de clientes.
 - d. Cantidad de nuevos clientes por período.
 - e. Participación de cada cliente en la facturación total.

Si bien en este trabajo se opta por no profundizar sobre la morosidad, estos indicadores permiten igualmente evaluar la calidad del vínculo comercial, la fidelización y la concentración del riesgo.

5. Gestión financiera y contable: En la actualidad, la planificación financiera se realiza de manera mensual, en función de la disponibilidad de caja del período. No existe un presupuesto anual formal, lo que limita la previsibilidad y el control estratégico del negocio. Indicadores propuestos:
 - a. Resultado económico mensual.
 - b. Costos operativos sobre ventas.
 - c. Flujo de caja operativo.
 - d. Margen de rentabilidad por producto o familia de productos.
 - e. Variación mensual de gastos fijos.

Estos indicadores permiten dar el primer paso hacia una gestión financiera más planificada, reduciendo la dependencia exclusiva de la percepción inmediata de la caja disponible.

6. Marketing y presencia comercial: Dado que actualmente una de las hijas del fundador participa en aspectos vinculados al marketing, resulta pertinente incorporar indicadores que permitan profesionalizar también este proceso. Indicadores propuestos:
 - a. Crecimiento de seguidores en redes sociales.
 - b. Interacciones por publicación.
 - c. Cantidad de campañas activas por período.
 - d. Impacto de promociones en volumen de ventas.
 - e. Clientes captados a partir de acciones digitales.

Estos indicadores permitirán vincular la comunicación con resultados comerciales concretos, alineando el marketing con los objetivos de la empresa.

La implementación de este conjunto de indicadores permitirá transformar una gestión basada mayormente en la experiencia y la intuición en una gestión basada en datos, condición indispensable para cualquier proceso real de profesionalización. Medir implica visibilizar, ordenar, comparar y mejorar. Asimismo, los KPIs posibilitan avanzar hacia una delegación responsable, donde los resultados pueden evaluarse sin necesidad de control personal permanente.

En una instancia posterior, estos indicadores podrán integrarse en un tablero de control de gestión, diseñado específicamente para la distribuidora “El Palacio”, donde se definirán metas, umbrales de alerta y márgenes de tolerancia acordes a la realidad económica y social del momento, el tamaño de la empresa y sus objetivos estratégicos, como se mencionó

anteriormente. De este modo, la profesionalización dejará de ser un concepto abstracto para convertirse en una práctica cotidiana de gestión.

4.4. Recomendaciones específicas para Distribuidora El Palacio

A partir del diagnóstico desarrollado en los capítulos anteriores y del diseño metodológico presentado en este Capítulo 4, se formulan a continuación una serie de recomendaciones específicas orientadas a la profesionalización de la gestión de la Distribuidora “El Palacio”. Estas recomendaciones no se plantean como soluciones aisladas, sino como partes interdependientes de una estrategia integral, cuyo objetivo es fortalecer la estructura organizacional, mejorar la eficiencia operativa y dotar a la empresa de herramientas de gestión sostenibles en el tiempo.

Las propuestas se organizan en cinco ejes principales: estructura organizacional, procesos, información para la toma de decisiones, gobierno familiar-empresarial y cultura organizacional. Si se tiene eso en cuenta, los lineamientos a seguir son:

1. Formalización de la estructura organizacional: Se recomienda avanzar en el diseño e implementación de un organigrama formal, que permita clarificar funciones, responsabilidades y niveles de autoridad. Actualmente, la concentración de decisiones en la figura del fundador genera sobrecarga operativa, informalidad en los flujos de trabajo y dependencia excesiva de una sola persona. En este sentido, se sugiere:
 - a. Definir responsables claros por área (administración, depósitos, ventas, cobranzas, marketing).
 - b. Establecer descripciones de puesto formales.
 - c. Introducir progresivamente la figura de un responsable operativo general, no necesariamente familiar, que permita ordenar la ejecución cotidiana de las actividades.

Esta recomendación constituye uno de los pilares centrales de la profesionalización, ya que sin estructura no es posible consolidar procesos ni medir resultados.

2. Estandarización y documentación de procesos: Se recomienda iniciar un proceso gradual de documentación de los procesos críticos, priorizando aquellos que generan mayor impacto operativo y financiero, como la gestión de pedidos y facturación, el control de stock e inventarios, la gestión de pagos a proveedores y el circuito de cobranzas. La elaboración de procedimientos sencillos, operativos y accesibles permitirá:
 - a. Reducir errores.
 - b. Disminuir la dependencia de personas clave.
 - c. Facilitar la capacitación de nuevos colaboradores.
 - d. Profesionalizar la operatoria sin perder agilidad.

No se propone una burocratización excesiva, sino un ordenamiento mínimo indispensable para asegurar previsibilidad y control.

3. Implementación progresiva de sistemas de información integrados: Se recomienda evaluar la implementación de un sistema de gestión (ERP) adaptado a PyMEs, que permita integrar ventas, facturación, stock, compras, cobranzas e información financiera básica.

La coexistencia actual entre aplicaciones móviles, planillas de cálculo y registros manuales genera inconsistencias, errores de información y ausencia de trazabilidad total. Contar con un sistema integrado permitirá:

- a. Tomar decisiones basadas en datos.
 - b. Disminuir tiempos administrativos.
 - c. Mejorar la planificación de compras.
 - d. Controlar vencimientos y rotación de stock.
4. Diseño de un tablero de control de gestión: Tal como se desarrolló en el punto 4.3, se recomienda avanzar, en una etapa posterior, en la construcción de un tablero de control, que consolide los principales indicadores operativos, comerciales y financieros de la empresa. Este tablero deberá definir metas realistas por indicador, establecer rangos de alerta, permitir el seguimiento periódico y convertirse en una herramienta de gestión y no solo de control.

El uso sistemático de indicadores permitirá transformar la gestión intuitiva en una gestión profesional basada en evidencia.

5. Institucionalización del Consejo de Familia como espacio de orden y alineación: Aunque el foco de este trabajo está puesto en la profesionalización de la gestión, se recomienda fuertemente la creación de un Consejo de Familia como espacio institucionalizado de diálogo, alineación y toma de decisiones estratégicas que involucren a la familia empresaria, sin interferir en la operación cotidiana del negocio. Este espacio permitirá:
 - a. Separar los temas familiares de los temas empresariales.
 - b. Facilitar la comunicación intergeneracional.
 - c. Prevenir conflictos que impacten en la gestión.
 - d. Alinear expectativas.
 - e. Acompañar los procesos de ordenamiento organizacional sin deshumanizarlos.

El Consejo de Familia no reemplaza la gestión profesional, sino que la protege y la respalda desde el plano vincular.

6. Presupuestación y planificación financiera: Se recomienda abandonar progresivamente el modelo de decisión exclusivamente basado en la “caja del mes” y avanzar hacia la elaboración de presupuestos semestrales o anuales, proyecciones de ingresos, egresos e inversiones y evaluación periódica de desvíos.

Esto permitirá anticipar necesidades de financiamiento, ordenar pagos, planificar compras y reducir el nivel de incertidumbre financiera.

7. Profesionalización del área de marketing: Dado que actualmente una de las hijas del fundador participa en este sector, se recomienda definir objetivos comerciales claros para el área, vincular acciones de marketing con resultados medibles, profesionalizar el uso de redes sociales, campañas y promociones e integrar el marketing a la estrategia comercial general.

Esto permitirá transformar un espacio hoy principalmente operativo en una herramienta real de crecimiento comercial.

8. Construcción gradual de una cultura de gestión profesional: Finalmente, se recomienda trabajar de manera sostenida en la construcción de una cultura organizacional orientada al orden, la planificación, la medición y la mejora continua. La profesionalización no se logra sólo con sistemas o estructuras, sino con un cambio de mentalidad en todos los niveles de la organización. Esto implica:
 - a. Comunicar claramente los cambios.
 - b. Involucrar a todos los equipos.
 - c. Capacitar progresivamente.
 - d. Acompañar las resistencias naturales al ordenamiento.

Las recomendaciones aquí desarrolladas no buscan imponer un modelo rígido, sino proponer un camino posible, progresivo y realista de profesionalización, adaptado a la escala, cultura e historia de la Distribuidora “El Palacio”. La clave no reside en implementar todo de manera inmediata, sino en iniciar un proceso sostenido de ordenamiento, medición y mejora, que permita transformar la experiencia acumulada en una gestión profesional con proyección de futuro.

A modo de síntesis, la Tabla 4.2 organiza estas recomendaciones en un plan de implementación progresivo por etapas, que permite visualizar su secuencia, los entregables esperados y los indicadores de avance de cada una.

Tabla 4.2. Plan de implementación propuesto por etapas

Etapas	Acción	Entregable	Indicador de avance
1. Alineación	Reunión inicial con el fundador y la familia para presentar el diagnóstico y la propuesta	Acuerdo de inicio del proceso	Acuerdo documentado y firmado
2. Ordenamiento	Definición de roles, responsables de área y organigrama formal	Organigrama y descripciones de puesto	Roles aprobados por la Dirección
3. Procesos	Documentación de los procesos críticos (pedidos, facturación, stock)	Manuales de procedimiento	Procesos documentados y validados
4. Medición	Selección de indicadores prioritarios y medición de línea de base	Tablero de control inicial	Indicadores reportados mensualmente
5. Institucionalización	Diseño participativo del protocolo familiar y conformación del Consejo de Familia	Borrador de protocolo consensuado	Acuerdos aprobados por la familia
6. Integración tecnológica	Evaluación e implementación progresiva de un sistema de gestión integrado (ERP) adaptado a la empresa	Plan de implementación y módulos integrados	Procesos prioritarios operando en el sistema
7. Planificación financiera	Elaboración de presupuestos, proyecciones de ingresos, egresos e inversiones, y seguimiento de desvíos	Presupuesto semestral o anual aprobado	Desvíos presupuestarios revisados periódicamente
8. Desarrollo comercial y cultural	Profesionalización del marketing y consolidación de una cultura de gestión basada en planificación, capacitación y mejora continua	Plan comercial y plan de capacitación interna	Acciones comerciales medidas y equipos capacitados

Capítulo 5: Cierre

5.1. Reflexiones finales sobre el proceso de profesionalización para “El Palacio”

A lo largo del presente Trabajo Final se ha abordado el proceso de profesionalización de la gestión en una empresa familiar desde la disciplina de la Administración de Empresas, complementada con herramientas de la ingeniería industrial y con una mirada humana, emocional y sistémica de la organización. El caso de la Distribuidora “El Palacio” permite comprender con claridad cómo muchas empresas familiares, aun siendo exitosas en términos comerciales y de permanencia en el tiempo, operan con estructuras informales, procesos poco estandarizados y una fuerte dependencia de las personas que las fundaron.

El recorrido realizado no busca señalar deficiencias desde una lógica meramente técnica, sino poner en valor la historia construida, el esfuerzo sostenido y la identidad familiar que dieron origen a la empresa, reconociendo al mismo tiempo que esos mismos factores que fueron fortalezas durante años, hoy se transforman en límites para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

El proceso de profesionalización propuesto se presenta, entonces, no como una ruptura con el pasado, sino como una evolución natural de la organización, orientada a ordenar, sistematizar, delegar, medir y planificar. Profesionalizar implica pasar de una gestión sustentada principalmente en la intuición, la experiencia y el vínculo personal, a una gestión apoyada en estructuras claras, procesos definidos, información confiable e indicadores de desempeño.

En este sentido, la profesionalización no solo busca optimizar la eficiencia operativa, sino también construir una organización capaz de sostener estándares de calidad en la gestión más allá de las personas que circunstancialmente ocupen roles directivos, favoreciendo que la empresa pueda proyectarse en el tiempo aun cuando la participación directa de la familia en la gestión no esté asegurada.

Uno de los aprendizajes centrales de este trabajo es que no existe profesionalización sin decisión, y que dicha decisión no es solo técnica, sino profundamente humana. Implica animarse a revisar prácticas arraigadas, ceder espacios de control, habilitar nuevas formas de trabajo y tolerar la incertidumbre propia de todo proceso de cambio. En este sentido, la profesionalización no debe entenderse como una amenaza a la esencia familiar, sino como una herramienta que permite cuidarla, preservarla y proyectarla.

Lejos de diluir la identidad de la empresa, un proceso de estructuración adecuado permite institucionalizar los valores fundacionales, separando personas de funciones y construyendo reglas claras que trasciendan generaciones, fortaleciendo así la sostenibilidad, la eficiencia y la proyección futura del negocio.

Asimismo, este trabajo permitió confirmar que los procesos de ordenamiento técnico sólo son sostenibles cuando se integran con una mirada sistémica y emocional. Las resistencias al cambio, las lealtades invisibles, las confusiones de roles y los mandatos familiares no resueltos influyen directamente en la gestión cotidiana. Ignorarlos suele ser una de las principales causas del fracaso de muchos intentos de profesionalización.

En la Distribuidora “El Palacio”, la profesionalización aparece como una oportunidad estratégica para reducir riesgos operativos, mejorar la eficiencia, optimizar la toma de decisiones y construir una base sólida que permita sostener el negocio a largo plazo en un contexto económico cada vez más exigente. No se trata de implementar soluciones aisladas, sino de iniciar un proceso gradual, consciente y alineado con la cultura de la empresa.

En definitiva, el desafío no es reemplazar la esencia familiar por una lógica corporativa impersonal, sino lograr que la empresa evolucione hacia un modelo de gestión profesional que preserve su identidad, favorezca su continuidad y le permita trascender a las personas que hoy la conducen.

5.2. Potencial de transferencia conceptual a otras empresas familiares argentinas

Si bien este Trabajo Final se centra en el estudio de un caso particular y sus hallazgos no son estadísticamente generalizables, como se señaló en el apartado 1.4, las problemáticas abordadas y las herramientas propuestas poseen un potencial de transferencia conceptual y metodológica hacia otras empresas familiares argentinas, especialmente pequeñas y medianas empresas con estructuras informales y fuerte presencia del fundador en la toma de decisiones.

La realidad de muchas PyMEs familiares del país presenta características comunes: concentración del poder, falta de planificación estratégica, ausencia de procesos documentados, gestión basada en la experiencia individual, escaso uso de indicadores y debilidades en los sistemas de información. Esta combinación, si bien permite flexibilidad operativa, también expone a las organizaciones a altos niveles de vulnerabilidad frente a los cambios del contexto económico, tecnológico y comercial.

El enfoque metodológico propuesto en este trabajo basado en diagnóstico organizacional, relevamiento de procesos, análisis sistémico, definición de estructuras, construcción de indicadores y fortalecimiento de los espacios de gobierno familiar, puede adaptarse a distintas realidades empresariales, respetando siempre la identidad, la escala y la cultura de cada organización.

Esta transferencia no reside en copiar herramientas de manera literal, sino en replicar la lógica de intervención: diagnosticar antes de intervenir, comprender antes de ordenar, integrar lo técnico con lo humano, y avanzar de manera progresiva y sostenible.

Asimismo, la incorporación del Consejo de Familia como espacio de diálogo institucionalizado, aún cuando la empresa no se encuentre en un proceso de sucesión formal, resulta una práctica altamente transferible, ya que contribuye a separar los ámbitos familiar y empresarial, mejorar la comunicación y prevenir conflictos que impactan directamente en la gestión.

De este modo, el presente trabajo no solo se limita a un caso puntual, sino que busca constituirse en un aporte conceptual y metodológico aplicable a un amplio universo de empresas familiares, que hoy enfrentan el desafío de profesionalizarse sin perder su esencia.

5.3. Conclusiones Finales

Como conclusión general, puede sostenerse que la profesionalización de la gestión en las empresas familiares constituye una condición relevante para su sostenibilidad a largo plazo. En contextos caracterizados por la volatilidad económica, el avance tecnológico, la competencia creciente y las mayores exigencias regulatorias, gestionar desde la intuición y la informalidad se vuelve cada vez más riesgoso.

El caso de la Distribuidora “El Palacio” evidencia con claridad que una empresa puede sostenerse durante décadas sobre la base del esfuerzo, el compromiso y el conocimiento del fundador, pero que para trascender esa etapa y proyectarse hacia el futuro necesita transformarse internamente. Profesionalizar no significa abandonar los valores familiares, sino dotarlos de estructura.

Revisando los objetivos específicos planteados en el apartado 1.3, puede concluirse que los tres fueron alcanzados. El primero, caracterizar los componentes estructurales, culturales y emocionales de “El Palacio” y diagnosticar su gestión administrativa, se desarrolló en el Capítulo 3, con el aporte adicional de las encuestas y entrevistas del Anexo A.3. El segundo, identificar herramientas y buenas prácticas de gestión aplicables a procesos de profesionalización en empresas familiares, se abordó en el Capítulo 2, combinando aportes de la administración, la mirada sistémica, la inteligencia emocional, el modelo ADKAR y herramientas de ingeniería industrial como la metodología DMAIC. El tercero, diseñar una propuesta inicial de profesionalización basada en roles, procesos, indicadores y espacios formales de gestión, se materializó en el Capítulo 4, a través de la estrategia de profesionalización, el protocolo familiar y el Consejo de Familia, los indicadores clave de desempeño y las recomendaciones específicas formuladas para la empresa.

A lo largo del trabajo se ha argumentado que la profesionalización no se limita a la incorporación de sistemas, indicadores o manuales, sino que implica redefinir roles, ordenar procesos, planificar financieramente, institucionalizar espacios de diálogo y construir una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Asimismo, se concluye que no existe profesionalización puramente técnica, ya que toda organización familiar es, ante todo, un sistema humano. Por ello, integrar herramientas de análisis emocional y sistémico no solo enriquece el diagnóstico, sino que puede favorecer la implementación y sostenibilidad de cualquier proceso de transformación.

Desde una mirada personal y profesional, este Trabajo Final también representa un aprendizaje profundo: confirma que es posible y necesario unir dos mundos que durante mucho tiempo fueron pensados como opuestos: el mundo técnico de la ingeniería y la gestión, y el mundo emocional de los vínculos, las historias y las lealtades familiares. Allí donde ambos se integran con respeto, conciencia y compromiso, es donde realmente se vuelve posible profesionalizar sin deshumanizar.

Finalmente, este trabajo no pretende ser un punto de llegada, sino un punto de partida. El verdadero desafío comienza en la implementación, en el acompañamiento sostenido y en la construcción cotidiana de una gestión más ordenada, más profesional y más humana.

Referencias Bibliográficas

- Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios. (2022). *Informe sectorial de la industria de alimentos y bebidas en Argentina*.
- De Feo, J., & Barnard, W. (2004). *Juran Institute's Six Sigma breakthrough and beyond: Quality performance breakthrough methods*. McGraw-Hill.
- Díaz Bedoya, K., Jarrín Salcán, M. E., Enderica Armijos, H. O., & Cervantes Díaz, C. (2024). Liderazgo y cultura organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica. *Cuestiones Políticas*, 42(80), 247–259. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12>
- Fassler, M. L., & Sage-Hayward, W. (2015). Managing risk in the family enterprise: It's more than financial. *Family Business Advisor*. The Family Business Consulting Group. <https://www.thefbcg.com/resource/managing-risk-in-the-family-enterprise-its-more-than-financial/>
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Praxis.
- Gaona-Tamez, L. L., Hernández-Sandoval, R. H., & Aguilera-Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 863–871. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-709>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Hellinger, B. (2001). *El manantial no tiene que preguntar por el camino: Constelaciones familiares para la vida*. Herder.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026). *Informe sobre comercio mayorista y distribución de alimentos en Argentina*.
- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., & Camacho, A. D. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25), 1–24. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 15(2). <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/697>
- Rueda Galvis, A., & Rueda Galvis, M. (2019). Profesionalización de la empresa familiar en Latinoamérica: una revisión de la literatura. *Universidad & Empresa*.
- Sánchez Pantaleón, A. J., Cruz Caro, O., Zumaeta Barrientos, M. R., & Agip Pilco, A. (2023). La toma de decisiones en las empresas familiares latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(119), 63–71. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i119.707>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Vela Meléndez, L., Dávila Cisneros, J. D., César Valdés, J. C., & Herrera Vargas, J. W. (2023). Gestión y sucesión en empresas familiares: Revisión bibliométrica. *Salud, Ciencia y*

Tecnología - *Serie de Conferencias*, 2, Artículo 460.
<https://doi.org/10.56294/sctconf2023460>

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.

Anexos

A.1 Organigrama sugerido para la Distribuidora “El Palacio”

La Distribuidora “El Palacio” actualmente no cuenta con un organigrama formal, por tal motivo se diseñó el siguiente organigrama, que refleja una propuesta de estructura institucional pensada para acompañar el proceso de sucesión generacional en Distribuidora “El Palacio”. Combina instancias estratégicas de participación familiar con espacios de gestión profesionalizada, permitiendo sostener la esencia del negocio familiar mientras se incorpora un mayor grado de organización, claridad de roles y toma de decisiones compartida. Este modelo busca favorecer la continuidad, la cohesión y el profesionalismo, integrando tanto el legado emocional como las exigencias operativas actuales y futuras.

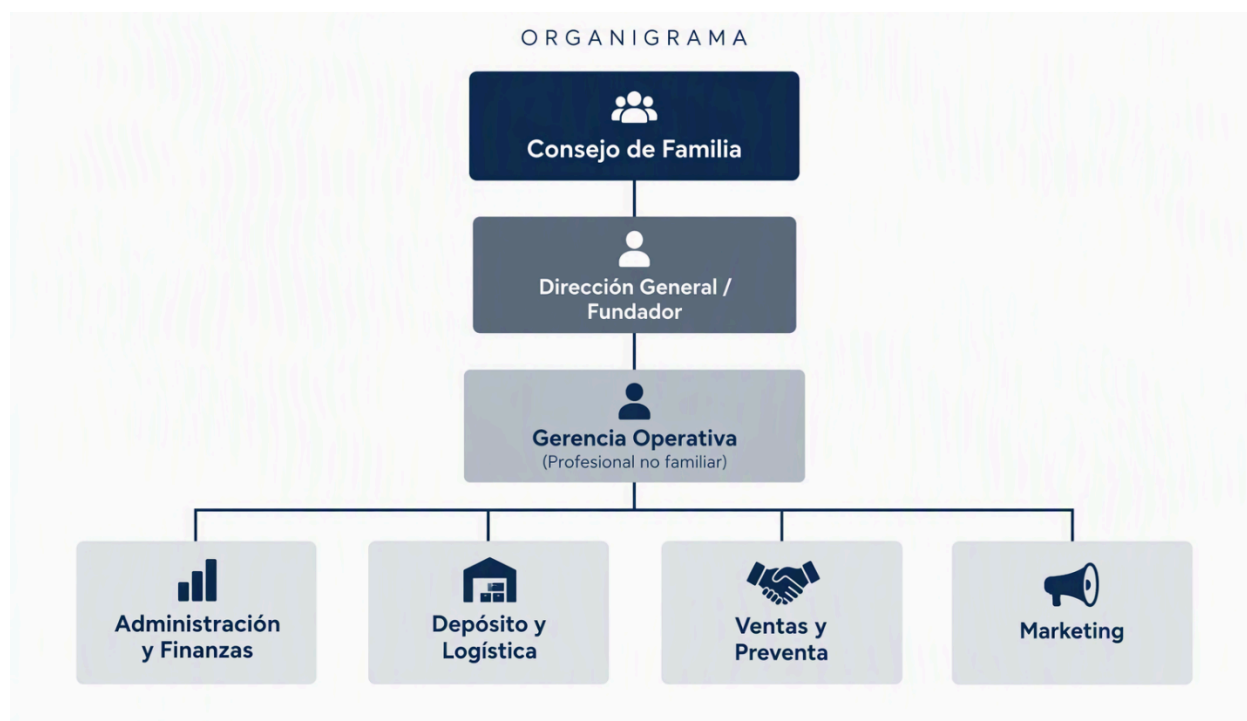


Figura A.1. Organigrama sugerido para la distribuidora “El Palacio”.

A.2 Ejemplo de Modelo de Protocolo Familiar para Distribuidora “El Palacio”

Como complemento del capítulo 4 del presente trabajo, se incluye a continuación un modelo de Protocolo Familiar elaborado específicamente para el caso de la Distribuidora “El Palacio”. Este documento busca materializar los lineamientos estratégicos y relacionales propuestos para facilitar una transición generacional ordenada, sostenible y emocionalmente saludable.

Este ejemplo de posible protocolo familiar para la Distribuidora “El Palacio”, fue desarrollado a partir de entrevistas, observaciones, ejes conceptuales tratados a lo largo del trabajo y herramientas provenientes de la ingeniería industrial, la gestión de proyectos y el enfoque sistémico. Si bien su implementación está pensada para realizarse de forma gradual y adaptada a la realidad particular de la organización, se establece como un primer paso hacia la formalización de acuerdos, valores y prácticas que permitan preservar tanto la esencia familiar como el crecimiento profesional de la organización. El modelo presentado contempla aspectos emocionales, patrimoniales y organizativos, con una mirada integradora y a futuro.

Advertencia: el presente documento constituye un modelo preliminar de discusión, elaborado con fines académicos, y no un protocolo aprobado o jurídicamente vinculante. Su contenido deberá ser revisado y consensuado por la familia empresaria, con el debido asesoramiento profesional contable y legal, y adecuado a la forma societaria vigente de la empresa.

Ejemplo de Modelo de Protocolo Familiar Distribuidora “El Palacio”

Ing. Constanza Bardales

Introducción

El presente Protocolo Familiar constituye una herramienta de ordenamiento, planificación y resguardo de los vínculos afectivos y económicos que unen a la familia propietaria de Distribuidora “El Palacio”. Su principal objetivo es acompañar a la familia en las operaciones de la empresa, asegurando que las decisiones futuras se basen en valores compartidos, acuerdos claros y espacios institucionalizados de diálogo.

A través de este documento, se busca equilibrar el crecimiento económico con la preservación de la identidad familiar, profesionalizar la gestión sin deshumanizarla, y generar condiciones para que el legado del fundador trascienda generaciones, brindando continuidad, seguridad y sentido a quienes formen parte del proyecto.

Prefacio

Este protocolo surge en la búsqueda de la profesionalización de la distribuidora “El Palacio”, con la mirada puesta en el futuro, pero honrando los orígenes. En sus más de cuatro décadas de

historia, la empresa se ha sostenido sobre pilares como la honestidad, la integridad y la satisfacción plena de cada persona que interactúa con la organización: clientes, proveedores, colaboradores y miembros de la familia.

Si bien hasta ahora muchas decisiones se tomaron de forma intuitiva y relacional, el crecimiento del negocio y la necesidad de profesionalizar la gestión hacen imprescindible el pasaje a un nuevo nivel de formalización y conciencia. Este protocolo no pretende ser un documento rígido, sino un marco flexible de referencia, que pueda revisarse, ampliarse y adaptarse conforme las necesidades familiares y empresariales evolucionen.

Artículo 1. Ámbito de aplicación

A. Ámbito subjetivo: Este protocolo será de aplicación para todos los miembros de la familia propietaria de Distribuidora “El Palacio” y aquellas personas que, por decisión conjunta y expresa, se integren a los órganos aquí establecidos.

B. Ámbito objetivo: Abarca los aspectos relacionados con la participación de la familia en la empresa: ingreso y permanencia laboral, distribución de dividendos, funciones estratégicas, sucesión, transmisión de valores y resolución de conflictos.

Artículo 2. Valores

A. Cultura y Tradiciones: Preservar la cercanía con los clientes y proveedores, el trato personalizado, la palabra como compromiso, y el sentido de pertenencia que caracteriza a la empresa desde sus orígenes.

B. Unidad y Consenso: Priorizar acuerdos conjuntos y decisiones consensuadas, por sobre la imposición o el interés individual.

C. Profesionalidad y Solidaridad: Fomentar la mejora continua, el compromiso con el trabajo bien hecho y el apoyo mutuo entre los miembros de la familia, respetando los roles de cada uno.

D. Liderazgo y Transparencia: Ejercer el liderazgo con responsabilidad y apertura, asegurando que la toma de decisiones sea transparente, ética y basada en el bien común.

Artículo 3. Consejo de Familia

A. Misión: Funcionar como espacio de diálogo, consulta y orientación estratégica sobre la empresa familiar, sin interferir en la operación diaria.

B. Miembros: Estará compuesto por el socio fundador, su esposa, sus hijas y personas clave en la toma de decisiones actual.

C. Requisitos para ser miembro: Ser mayor de edad, demostrar compromiso con la empresa familiar, y aceptar el código de funcionamiento del consejo.

D. Funciones específicas:

Velar por la unidad familiar.

Evaluar propuestas estratégicas.

Intervenir en situaciones de conflicto.

Apoyar los procesos de sucesión y profesionalización.

E. Presidente y Secretario: Serán designados por consenso entre los miembros del consejo y tendrán un mandato de 2 años renovable.

F. Funcionamiento, representación, debates, votaciones y acuerdos: Se reunirá como mínimo dos veces al año. Las decisiones serán por mayoría simple y deberán quedar registradas en actas.

Artículo 4. Comité de Nombramientos

A. Misión: Evaluar perfiles internos y externos para cargos estratégicos o directivos, asegurando que se ajusten a las necesidades del negocio y los valores familiares.

B. Integrantes: Estará conformado por miembros del Consejo de Familia y al menos un asesor externo de confianza.

Artículo 5. Condiciones de acceso y trabajo

A. Acceso: Los familiares que deseen ingresar a trabajar en la empresa deberán contar con formación o experiencia relevante en áreas vinculadas a la gestión o logística.

B. Prudencia: Se buscará evitar el ingreso impulsivo o por necesidad coyuntural. Toda incorporación será evaluada con criterios objetivos.

C. Cónyuges: Podrán participar sólo en casos excepcionales, y su ingreso deberá ser aprobado por el Consejo de Familia.

D. Condiciones de acceso: Si el perfil no cumple los requisitos, podrá iniciarse un período de prueba y capacitación con evaluación formal.

E. Prácticas y deberes éticos: Se espera de los familiares compromiso con la cultura organizacional, confidencialidad, responsabilidad y respeto por la estructura jerárquica.

F. Retribución: La compensación será acorde al rol que desempeñen. En caso de no participar activamente en la gestión, los beneficios se limitarán al cobro de utilidades conforme a la participación societaria.

Artículo 6. Principios generales

Separación entre vínculos afectivos y funciones laborales.

Priorizar el bien común por sobre intereses personales.

Revisión periódica del presente protocolo.

Transparencia, meritocracia y comunicación constante.

Artículo 7. Enajenación de participación social

Toda intención de transferencia de la participación societaria deberá notificarse al Consejo de Familia, que podrá ejercer un derecho preferente de adquisición.

Artículo 8. Concesión de garantías y préstamos

Queda prohibido el uso de activos o fondos de la empresa para garantizar deudas personales, salvo aprobación expresa del Consejo de Familia.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Trabajo Final - MBA
Ing. Constanza Bardales Ramón

Artículo 9. Directivos y empleados

La estructura directiva podrá incluir personal externo, con experiencia y profesionalismo. Se promoverá la participación de familiares en órganos estratégicos, pero no se exigirá que ocupen cargos operativos si no es su deseo.

Artículo 10. Adhesión al protocolo

La adhesión será voluntaria pero recomendada. Cada nuevo miembro que desee participar activamente deberá firmar una copia del presente protocolo.

Conclusiones

Este protocolo representa un primer paso hacia una nueva etapa de madurez y sostenibilidad para Distribuidora “El Palacio”. Su implementación progresiva será acompañada por herramientas como el coaching y espacios de escucha activa, permitiendo abordar los desafíos emocionales del traspaso generacional sin perder la esencia que hizo de esta empresa una referencia de confianza, cercanía y compromiso.

A.3 Instrumentos de Recolección de Información

Los instrumentos y testimonios presentados fueron elaborados con fines académicos, con el objetivo de recolección de datos, en coherencia con el enfoque cualitativo–exploratorio.

A.3.1 Encuesta a empleados

Tipo de instrumento: Encuesta semiestructurada

Población objetivo: Empleados no familiares y familiares con rol operativo

Tamaño de la muestra: 10 empleados

Objetivo de la encuesta: Releva percepciones sobre la toma de decisiones, claridad de roles, nivel de autonomía, formalización de procesos y dependencia de la figura del fundador, en el marco del proceso de profesionalización de la gestión.

Datos generales de la muestra:

- **Antigüedad promedio:** entre 5 y 20 años
- **Áreas representadas:**
 - Depósito / logística (3)
 - Administración / caja (3)
 - Ventas / preventa (2)
 - Distribución / choferes (2)

A.3.1.1 Detalle de la Encuesta realizada

Instrucción: Marque la opción que mejor refleje su experiencia cotidiana.

1. En mi trabajo diario tengo claras mis funciones y responsabilidades.
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

2. Para la mayoría de las decisiones importantes es necesaria la aprobación directa del dueño.
 - a. ☐ Siempre
 - b. ☐ Casi siempre
 - c. ☐ A veces
 - d. ☐ Rara vez
 - e. ☐ Nunca

3. Cuando surge un problema operativo, la resolución depende principalmente de:
 - a. ☐ Mi criterio / el del área
 - b. ☐ Mi supervisor directo
 - c. ☐ El dueño
 - d. ☐ Se resuelve según el caso

4. Siento que puedo tomar decisiones dentro de mi rol sin consultar todo previamente.
 - a. ☐ Siempre
 - b. ☐ Muchas veces
 - c. ☐ Algunas veces
 - d. ☐ Rara vez
 - e. ☐ Nunca

5. Los procesos de trabajo están claramente definidos y documentados.
 - a. ☐ Totalmente de acuerdo
 - b. ☐ De acuerdo
 - c. ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. ☐ En desacuerdo
 - e. ☐ Totalmente en desacuerdo

6. Cuando el dueño no está presente, el trabajo:
 - a. ☐ Se desarrolla con normalidad
 - b. ☐ Se vuelve más lento
 - c. ☐ Genera dudas
 - d. ☐ Se frena hasta esperar definiciones

7. Considero que la empresa podría funcionar correctamente si parte de las decisiones se delegaran.
 - a. ☐ Sí
 - b. ☐ No
 - c. ☐ No estoy seguro/a

8. ¿Qué es lo mejor de trabajar en esta empresa? (respuesta abierta)

9. ¿Qué aspectos cree que podrían mejorarse en la forma de trabajar? (respuesta abierta)

A.3.1.2 Resumen de resultados de la encuesta

Principales hallazgos cuantitativos:

- El 80% de los encuestados indicó que *siempre o casi siempre* las decisiones relevantes deben pasar por el dueño.
- El 70% manifestó que, cuando el dueño no está presente, el trabajo se vuelve más lento o genera dudas.
- El 60% señaló no tener plena autonomía para decidir dentro de su rol.
- El 90% considera que la empresa podría mejorar su funcionamiento si se delegaran más decisiones.

Hallazgos cualitativos destacados:

- Se valora fuertemente el clima familiar, la estabilidad laboral y la cercanía con los dueños.
- Aparece de forma recurrente la frase “siempre fue así” vinculada a la manera de trabajar.
- Se identifica dependencia operativa del dueño, aunque no se suele nombrar explícitamente como un problema.

A.3.2 Entrevistas a figuras importantes y empleados

Tipo de instrumento: Entrevistas semiestructuradas

Objetivo general: Comprender cómo se manifiesta la centralización de decisiones desde distintas miradas: fundacional, familiar y operativa.

A.3.2.1. Entrevista al Dueño

Perfil: Socio fundador de la empresa, más de 40 años al frente de la organización.

Entrevistadora: ¿Cómo describiría su rol actual dentro de la empresa?

Dueño: Mi rol es estar en todo. Siempre fue así desde el primer día. Cuando arranqué no había nadie más, entonces uno aprende a hacer de todo. Con el tiempo se fue sumando gente, pero el manejo siguió pasando por mí. No porque no confíe, sino porque conozco el negocio.

Entrevistadora: ¿Qué significa para usted “conocer el negocio”?

Dueño: Significa saber cuándo comprar, cuándo no, con qué proveedor conviene trabajar, cuándo algo puede salir mal. Eso no se aprende en un libro, se aprende con los años. Yo ya sé cómo funciona esto.

Entrevistadora: ¿Qué decisiones siente que necesariamente deben pasar por usted?

Dueño: Todas las importantes. Compras grandes, pagos, acuerdos con proveedores, cambios en la forma de trabajar. En lo diario delego, claro, pero lo clave lo reviso yo.

Entrevistadora: ¿Cómo define qué es “clave” y qué no?

Dueño: Y... eso lo va dando la experiencia. Hay cosas que si se hacen mal después cuestan caro. Entonces prefiero verlas antes.

Entrevistadora: ¿Siente que eso le genera sobrecarga?

Dueño: No, yo estoy acostumbrado. Para mí esto es lo normal. Además, si no lo hago yo, después tengo que estar corrigiendo errores.

Entrevistadora: ¿Cómo están definidos los roles dentro de la empresa?

Dueño: No están escritos, pero cada uno sabe lo que tiene que hacer. Se aprende trabajando. El que está hace años ya sabe cómo se manejan las cosas.

Entrevistadora: ¿Nunca consideró formalizar esos roles?

Dueño: No lo vi necesario. Esto no es una empresa gigante. Somos una empresa familiar.

Entrevistadora: Pensando en el futuro, ¿cómo se imagina la empresa dentro de algunos años?

Dueño: La verdad, no pienso mucho en tan largo plazo. Me enfoco en que hoy funcione bien. Eso siempre me dio resultado.

Entrevistadora: ¿Y respecto a sus hijas?

Dueño: Bueno, ellas tienen su vida, su trabajo. Si algún día quieren involucrarse más, bien. Igual últimamente pienso que quizás tendría que ordenar algunas cosas (risa)... porque el día de mañana la empresa queda para ellas.

Conclusión: La entrevista evidencia una alta centralización decisonal, la ausencia de planificación de largo plazo y la informalidad estructural. El fundador no identifica la centralización como problema, sino como fortaleza ligada a su experiencia.

A.3.2.2 Entrevista Hija 1 – Marketing

Perfil: Hija del fundador, participación operativa parcial en el área de marketing.

Entrevistadora: ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?

Hija 1: Me encargo de redes sociales, promociones, cartelería. Todo lo relacionado con marketing, pero de manera bastante informal.

Entrevistadora: ¿Tiene un puesto definido u objetivos claros?

Hija 1: No, no está definido por escrito, pero sé lo que tengo que hacer. Mi papá me explicó qué quería que hiciera y, de todas formas, voy resolviendo las tareas según lo que surge.

Entrevistadora: ¿Puede implementar decisiones de manera autónoma?

Hija 1: No. Todo lo tengo que consultar con papá. Si está de acuerdo, se hace. Si no, no.

Entrevistadora: ¿Cómo vive esa dinámica?

Hija 1: Y... es frustrante a veces. Una propone ideas, pero muchas veces no influyen mucho porque a papá le gusta hacer las cosas a su manera. Entonces terminás haciendo solo lo que él dice.

Entrevistadora: ¿Eso influye en sus ganas de involucrarse más?

Hija 1: Sí. Porque siento que aunque opine, la decisión ya está tomada. Entonces tampoco te dan ganas de asumir más responsabilidad.

Entrevistadora: ¿Trabaja en otro lugar además de la empresa familiar?

Hija 1: Sí, tengo mi trabajo por fuera. Ahí me siento más cómoda porque tengo autonomía, objetivos claros y puedo innovar un poco más.

Entrevistadora: Pensando en el futuro de la empresa, ¿qué le gustaría a usted?

Hija 1: Que la empresa funcione sola, con gente capacitada a cargo. No me veo tomando todas las decisiones. Estoy muy conforme con mi trabajo actual, pero eso no significa que no quiera que el legado de mi papá continúe. Simplemente, no me visualizo tan involucrada en la gestión cotidiana.

Conclusión: Refuerza la falta de autonomía, la ausencia de roles claros y la centralización, mostrando cómo estas dinámicas desalientan la participación activa de la siguiente generación.

A.3.2.3 Entrevista Hija 2 – Externa

Perfil: Hija del fundador, sin participación directa en la empresa.

Entrevistadora: ¿Por qué no participa activamente en la empresa familiar?

Hija 2: Porque siempre fue así: todo lo hace papá. Desde chica vi que él decide todo. No hay mucho espacio para otra mirada y además de eso lo que estudié no se relaciona en nada con la empresa, yo soy kinesióloga.

Hija 2: Porque siempre fue así: todo lo hace papá. Desde chica vi que él decide todo. No hay mucho espacio para otra mirada y además de eso lo que estudié no se relaciona en nada con la empresa, yo soy kinesióloga.

Hija 2: Sí, alguna vez pensé, le pregunté a papá algunas cosas para entender qué hacía él y opiné alguna que otra vez, pero no influyó mucho. Entonces dejé de hacerlo.

Entrevistadora: ¿A qué se dedica actualmente?

Hija 2: Soy kinesióloga y trabajo en mi gabinete. Ahí tomo yo las decisiones, manejo mis horarios y voy viendo que quiero hacer con mi carrera, en qué especializarme o no.

Entrevistadora: ¿Cómo ve el funcionamiento de la empresa familiar?

Hija 2: Muy dependiente de papá. Si él no está, todo como que se frena un poco. Más allá de que la empresa no se venga abajo por un día, se nota cuando él no está. Nadie decide.

Entrevistadora: Pensando en el futuro, ¿le gustaría asumir el liderazgo o algún otro rol en la empresa?

Hija 2: No, no me gustaría porque no está relacionado con lo que estudie, eso realmente me apasiona y no siento que el negocio de papá me genere eso. Obvio me gustaría que la empresa funcione, creo que con profesionales que tomen la mayoría de las decisiones, así en lo posible yo tenga que tomar pocas decisiones.

Conclusión: Ilustra la dependencia estructural del fundador y el riesgo de continuidad.

A.3.2.4 Entrevista a Empleado del Equipo de Almacén.

Perfil: Empleado no familiar, más de 15 años de antigüedad en la organización. Responsable informal de la coordinación operativa diaria del sector.

Entrevistadora: ¿Podría describir brevemente su rol dentro de la empresa y cómo es su trabajo cotidiano?

Encargado: Yo estoy hace muchos años en la empresa y conozco bastante cómo se manejan las cosas. No tengo un cargo formal como jefe, pero dentro del grupo soy el que más antigüedad tiene, entonces muchas veces me consultan a mí. Mi día a día es coordinar las tareas, asegurar que el trabajo salga y resolver los problemas que van apareciendo.

Entrevistadora: ¿Cómo se toman las decisiones en su área?

Encargado: En lo habitual decidimos nosotros. Las tareas del día a día ya están bastante aceitaditas, no suelen generar problemas. Cada uno sabe lo que tiene que hacer. El tema es cuando se sale de la rutina.

Entrevistadora: ¿Qué sucede en esos casos?

Encargado: Ahí se consulta. Cuando hay algo fuera de lo normal, una decisión que puede traer consecuencias, no la toma nadie del equipo. Se consulta siempre.

Entrevistadora: ¿A quién se consulta?

Encargado: Al dueño. Siempre él tiene la palabra final. Es el que conoce más el negocio, el único que está desde que todo esto empezó. Entonces, aunque uno tenga experiencia, la decisión final es de él.

Entrevistadora: ¿Existe algún jefe intermedio dentro del área?

Encargado: No. Dentro del equipo no hay un jefe como tal. El jefe es el dueño. Yo puedo orientar, dar una mano, pero no tomar decisiones importantes.

Entrevistadora: ¿Por qué cree que esta dinámica se mantiene de esta forma?

Encargado: Porque siempre fue así. Desde que yo entré a trabajar, las cosas se manejaron de esta manera. Él creó todo, sostuvo todo y decidió siempre. Entonces uno se va acostumbrando.

Entrevistadora: ¿Cómo impacta esto en la autonomía del equipo?

Encargado: Y... limita bastante. Hay cosas que se podrían resolver más rápido si uno tuviera la autorización para decidir las, pero al no estar claro hasta dónde podemos decidir, preferimos esperar.

Entrevistadora: ¿Esto genera demoras en el trabajo?

Encargado: Sí, genera demoras. A veces hay que esperar a que el dueño esté disponible, que pueda ver el tema. Pero bueno, con el tiempo uno ya conoce los tiempos, entonces nos vamos acomodando.

Entrevistadora: ¿Considera que el equipo tiene capacidad para asumir más decisiones?

Encargado: Sí, capacidad hay. Hay gente que hace muchos años que está y conoce bien el trabajo. El problema no es la capacidad, es que nunca se dio ese espacio.

Entrevistadora: ¿Cómo se sienten ustedes frente a esa situación?

Encargado: Está naturalizada. No es que alguien se queje abiertamente. Simplemente sabemos que funciona así y nos adaptamos.

Conclusión: Ejemplifica la dependencia operativa y los cuellos de botella de los procesos administrativos.

A.3.2.5 Entrevista a Empleada del Equipo Administrativo.

Perfil: Empleada administrativa con más de 10 años de antigüedad en la organización. Participa activamente en tareas administrativas, contables y de gestión cotidiana.

Entrevistadora: ¿Podría describir su rol dentro de la empresa y cuáles son sus principales responsabilidades?

Administrativa: Yo me encargo de todo lo que es administración: facturación, pagos, seguimiento de cuentas, contacto con proveedores y algunas gestiones contables. Estoy hace muchos años, así que conozco bien cómo se manejan las cosas.

Entrevistadora: ¿Cómo se resuelven habitualmente los temas administrativos?

Administrativa: Todo lo que no implique una decisión que sea trascendental lo podemos manejar entre nosotros, con los chicos del área. Son cuestiones operativas del día a día. Pero cuando aparece algo un poco más complejo, o que pueda tener consecuencias importantes, automáticamente se consulta con el dueño.

Entrevistadora: ¿Qué tipo de situaciones considera “complejas”?

Administrativa: Pagos grandes, negociaciones con proveedores, cambios en formas de cobro, decisiones que puedan impactar en la caja o en la relación con alguien externo. Ahí no decidimos solos.

Entrevistadora: ¿Esto afecta el trabajo diario?

Administrativa: Sí, a veces lo vuelve más lento. Hay tareas que podríamos resolver más rápido, pero si tenemos que involucrar al dueño sabemos que vamos a demorar más. Igual, estamos acostumbrados.

Entrevistadora: ¿Cómo se vive esa demora dentro del área?

Administrativa: Está bastante naturalizada. Sabemos que funciona así. No genera enojo, pero sí sabemos que hay cosas que no dependen de nosotros.

Entrevistadora: ¿Considera que el área tiene capacidad para asumir más decisiones?

Administrativa: Sí, capacidad hay. Por experiencia y conocimiento, muchas decisiones podríamos tomarlas nosotros. El problema es que no hay criterios claros hasta dónde podemos decidir.

Entrevistadora: ¿Qué sucede cuando alguna decisión se delega parcialmente?

Administrativa: A veces algunas tareas se delegan, pero igual terminamos preguntando si lo podemos hacer. Entonces estamos en la misma situación: hay que consultar.

Entrevistadora: ¿Eso genera inseguridad para decidir?

Administrativa: Sí, porque no sabés si después va a estar bien o no. Entonces, para evitar problemas, preferís preguntar antes.

Entrevistadora: ¿Cómo impacta esto en la autonomía del área?

Administrativa: La limita bastante. No es que no queramos hacernos cargo, pero sin cuestiones claras es difícil.

Entrevistadora: Pensando en el futuro, ¿cree que esta forma de trabajo podría cambiar?

Administrativa: Sí, podría cambiar si se establecieran reglas más claras. Con delegación y procesos definidos, el trabajo sería más rápido

Entrevistadora: ¿Cómo cree que afectaría eso al funcionamiento general de la empresa?

Administrativa: Sería positivo. Se ahorrarían tiempos, se trabajarían mejor los temas administrativos y el dueño podría enfocarse en otras cosas.

Entrevistadora: ¿Y qué pasaría si el dueño no estuviera presente?

Administrativa: Ahí se notaría mucho la demora. Muchas decisiones quedarían sin resolver hasta que él vuelva.

Conclusión: Se evidencia cómo la falta de delegación impide profesionalizar la gestión.