

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Contador Público

“Profesionalización: éxito y fracaso en las empresas familiares”

“Professionalization: success and failure in family businesses”

Giner, Nicolás

Legajo: CPB04515

DNI: 39.059.023

2020

Resumen

El presente trabajo se configuró bajo una perspectiva investigativa, con el propósito de reflexionar acerca del nivel de profesionalización que experimentan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, para de esta manera poder establecer la implicancia de un trabajo de profesionalización como factor determinante en su subsistencia y perdurabilidad. Los resultados identificados permitieron entender que estas son empresas que se benefician de la dinámica del sector, y que logran subsistir sin la necesidad de encontrarse con estándares óptimos de gestión y profesionalización; su perspectiva se encuentra dada por la filosofía de rentabilidad, y esto ha sido clave para que se mantuvieran en el mercado. En conclusión, la profesionalización no se presenta como un factor de total influencia para que este tipo de empresas logre mantenerse en desarrollo y sin grandes dificultades, aunque su desempeño se encuentra distanciado de estándares de optimización en la planificación, dirección y control de su gestión.

Palabras clave: Empresas Familiares. Profesionalización de la gestión. Planificación Estratégica. Órganos de Gobierno. Estructura organizacional.

Abstract

The present work was configured under an investigative perspective, with the purpose of reflecting on the level of professionalization experienced by family companies in the city of Córdoba, in order to establish the implication of a professionalization work as a determining factor in its subsistence and durability. The identified results made it possible to understand that these are companies that benefit from the dynamics of the sector, and that they manage to survive without the need to meet optimal management and professionalization standards; their perspective is given by the profitability philosophy, and this has been key for them to remain in the market. In conclusion, professionalization is not presented as a factor of total influence for this type of companies to keep developing and without great difficulties, although their performance is far from optimization standards in the planning, direction and control of their management.

Keywords: Family Businesses. Management Professionalization. Strategic Planning. Governing System. Organizational Structure.

Índice

Introducción	2
Objetivo General.....	10
Objetivos específicos	10
Métodos	11
Diseño	11
Participantes	11
Instrumentos.....	12
Análisis de Datos	12
Resultados	13
Discusión	21
Referencias	28
Anexo	29
Anexo 1: Formulario de consentimiento informado.....	29
Anexo 2: Cuestionario	30

Introducción

El desarrollo de las economías a nivel internacional se sostiene en diversos factores, y uno de ellos tiene como esencia desenvolvimiento a las unidades productivas, que pueden ser entendidas como empresas, ya sea de una dimensión global genérica, de tamaño intermedio o aquellas micro empresas o emprendimientos. Según Soto (2013) existe dentro de este último parangón una unidad caracterizada por el emprendimiento y el sostenimiento de un desarrollo organizacional a partir de una célula embrionaria de familia esto según la investigación se ramifica bajo la idea de la empresa familiar, que toma forma y se convierte en un espectro fundamental en el impulso y el desarrollo de una economía.

Dentro de estos componentes se mencionan aspectos tales como las características del liderazgo que van experimentando y van transformando la propia organización, el desarrollo de un proceso de sucesión, la continuación del negocio familiar a través de una planificación, la incorporación de elementos que permitan la generación del conocimiento, las relaciones entre el desarrollo del producto o servicio de calidad y la filosofía propia de cada una de las generaciones y de la transición intergeneracional que en algunos casos va socavando y debilitando la misión o la esencia que dio origen a la aparición de la empresa familiar.

Teniendo en cuenta este contexto, es que, desde este manuscrito científico articulado desde la carrera de Contador Público, se busca reflexionar respecto a las empresas familiares y su profesionalización, entendiendo este hecho como la gestión propia de formalizarse a través de la incorporación e integración de elementos que permitan su consolidación, evolución y subsistencia en el contexto económico y social. Según Baguer Alcalá (2009) las empresas familiares tienden a estructurarse de manera informal durante los primeros estadios

de su vida, adoptando una organización caracterizada por la dependencia sobre el fundador o también denominado líder. Estas estructuras trascienden sobre una base denominada telaraña en la cual todas las decisiones y fundamentalmente los hechos económicos, financieros y de producción se articulan y dependen del centro de esta red telaraña.

Este es uno de los elementos que va a asignando el carácter de profesionalización ya que la empresa familiar a medida que se desenvuelve, debe lograr la capacidad para desentramar este entre tejido familiar que enrosca la idea de organización. Pues bien para hacerlo, necesita introducirse en todo un desarrollo/desafío de formalización a través de herramientas específicas tales como la incorporación de un sistema de gestión que permita materializar una filosofía de planificación, organización, dirección y control, esto trabajado desde herramientas como la planificación de la sucesión y la continuación del liderazgo y la toma de decisiones estratégicas, la configuración de herramientas para el registro de información, aspectos que siempre han sido banales en el marco de este tipo de organizaciones. Otro de los componentes que permite la potenciación y maduración de las organizaciones familiares es la transición en su metodología en el acceso al financiamiento, otro elemento que permite observar la trascendencia de su consolidación o su desperdigamiento en el contexto comercial.

Según Soto (2013) la característica que da lugar a entender que se está frente a una empresa familiar refiere a su concepción como un organismo que tiene la heterogeneidad de vinculación con la articulación de su falta de límites entre el control, y el tiempo de posesión que el seno familiar tiene sobre la empresa. Es decir, en ese ámbito la relación entre seno familiar y el control de la administración central ejercido sobre la misma organización decantan el sentido y la esencia del concepto de empresa familiar. En ese marco, puede

comenzar a comprenderse cuál es la faceta que da iniciación al análisis de la realidad organizacional de este tipo de micro organizaciones, que no necesariamente se mantienen bajo esta característica de pequeña empresa, sino que al principio comienza de la célula familiar pero que paulatinamente pueden trascender y convertirse en grandes corporaciones y aun seguir manteniendo la esencia de empresa familiar ajustada justamente sobre esta idea del control de la administración central y la toma de decisiones. Es sobre esta idea entonces que, en muchos aspectos, independientemente del rubro, tamaño y el enfoque comercial, una empresa puede seguir considerándose empresa familiar.

En complemento Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) describen que la diferencia entre la empresa familiar y otra tipología de empresas se implica en la forma en la que se da continuidad a su desenvolvimiento, ya que estas tienen como rasgo de identidad una dependencia clara hacia al fundador que es el que ejecuta los roles más determinantes de la gestión y administración. Aquí se articula entonces lo que Baguer Alcalá (2009) expresaba sobre el tipo de estructura telaraña totalmente imbricada hacia las decisiones de su líder/fundador. Aquí Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) están haciendo clara alusión a lo que es la sucesión en el marco de estas organizaciones, que se presentan como un reto y un obstáculo si el mismo no es estipulado bajo un proceso estratégico que se ramifique mediante una formalización. Según su perspectiva si no se afronta de la manera correcta se puede entrar en la inseguridad y la incertidumbre de la propia continuidad, en la que las distintas generaciones pueden ser parte del propio resquebrajamiento al no entender la materialización y proyección de los objetivos, los sistemas de gestión, principalmente organización, dirección y comercialización.

Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) hacen especial hincapié en la continuidad ya que este es uno de los factores determinantes para la supervivencia, y también que diferencian a las empresas familiares de las no familiares y permite entonces poder entender su conceptualización. En concreto la empresa familiar no solo se diferencia por su composición pura desde el inicio desde el seno de una familia sino también desde la continuidad y el éxito del establecimiento en su contexto. En este marco las empresas familiares no solamente buscan el objetivo de la rentabilidad sino también la perdurabilidad a partir del éxito familiar en el cual los lazos intergeneracionales tienen que ramificarse adecuadamente, y es allí donde Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) mencionan como el plan de sucesión. Es tan importante esta variable de continuidad que se puede apreciar, según el estudio de Maure (2011) que en Argentina el 70% de las empresas familiares mueren y se extinguen en el desarrollo de su primera generación, y que solamente 1/3 llega a consolidarse y a experimentar el desenvolvimiento de la tercera generación. La no continuación de las empresas se da por diversas causas, y entre estas por la carencia de un sucesor que se encuentre a la altura de las necesidades y que contemple las competencias de gestión que pueda respetar la filosofía organizacional y la perspectiva de visión estratégica.

Por lo tanto, en ese contexto las empresas familiares tienen mucho más que perder que de ganar ya que de no estipular los lineamientos de continuidad, es decir de sucesión, a partir de todo un desarrollo planificado estarán condenadas a experimentar altibajos que repercutan contrariamente a sus perspectivas y anhelos de crecimiento. Otros de los factores que se encuentran conectados a la extinción conjuntamente a la causa referida a la sucesión es la estructura. Esta es otra de las dimensiones que deben ser contempladas por los directivos y sobre todo por los fundadores que dieron inicio al desarrollo y esencia organizacional. Estos

son quienes deben configurar desde un primer momento, más allá de la informalidad las líneas de funciones y las áreas a partir de las cuales se irán desplegando y se irán delegando la toma de decisiones de no ser así, como bien lo menciona Baguer Alcalá (2009) las organizaciones terminan gestándose en un circuito vicioso que las lleva a complejizarse, pero no en sus procesos sino en la liviandad y agilidad para tomar decisiones.

Hasta aquí se han determinado 2 variables: la mencionada por Saldaña, la referida a el programa y plan de sucesión, y la necesidad de un diseño estructural acorde a las necesidades manifestado por Baguer Alcalá (2009). Para dar continuidad a este marco de antecedentes es posible mencionar a Betancourt Ramírez, Betancourt Gómez, Zapata Cuervo (2012) haciendo alusión a la primera de estas variables en donde la continuidad y la sucesión terminan según su perspectiva siendo los factores determinantes. En su investigación explican que en las distintas economías debido a la debilidad financiera se observa que son pocas las empresas familiares que logran sobre llevar y subsistir el paso de una generación a otra particularmente de la segunda a la tercera generación. En su estudio explican que son diversos los problemas que enfrentan las organizaciones en post de articular su evolución, en el que la sucesión es el primero de estos elementos que conforman las falencias o los desvíos que socaban su crecimiento, luego el pago de impuestos es decir la planificación tributaria, que termina gestándose como trampas y obstáculos inmediatos generadores de conflictos entre los propios familiares que se encuentran alrededor del fundador quien es el que lleva adelante el sistema de la toma de decisiones.

Al respecto Ward (2006) explica que la no continuidad puede darse por factor interno o factor externo a la dependencia familiar. De todas maneras, el enfoque sobre la causal interna es decir sobre los rasgos familiares es el aspecto que más sobre sale como causante

de la extinción o la obsolescencia y la no continuidad de las empresas familiares aquí específicamente Ward (2006) refiere a que el principal inconveniente se da porque al suceder una generación a otra principalmente desde la primera a la segunda no se encuentran los profesionales competentes que se alisten sobre la misma línea y filosofía conceptual de gestión de la organización. Quizás, en primera instancia pueda conceptualizarse una falta de formación por parte de la generación subsiguiente, sin embargo, Ward (2006) explica que no tiene que ver estrechamente con la formación sino más bien con la manera de asimilar la filosofía de gestión de la empresa familiar.

Por su parte Kelvin Hersik (1997) describe que las empresas familiares en su mayoría nacen de una idea y de una integración y compromiso personal que le da su fundador como emprendedor y que busca transmitírsela a sus parientes, pero que de ninguna manera esto puede ser una realidad sino el simple hecho de una visión que necesitara, según Alba Ortuño (2015) un trabajo técnico de formación preparación y medición para entender y comprender el escenario en el cual se encuentran recibiendo la herencia de todo el desarrollo y desperdigamiento de la empresa familiar. El nuevo directivo es decir el participante de la segunda generación no puede situarse específicamente en la inercia que trae consigo el desarrollo de la empresa familiar, sino que debe estar totalmente abordado sobre elementos tales como la formalización de la estructura la programación estratégica de la sucesión y por supuesto contemplada las estrategias funcionales de economías y finanzas (Alba Ortuño, 2015).

El punto de la continuidad en la empresa familiar es un denominador sustancial debido a que esta variable es la que caracteriza y da definición conceptual a la existencia de este tipo de organización. Por lo general se suele confundir a la empresa familiar con la

pequeña organización que mantiene dimensiones escuetas con faltas de profesionalización, que sin lugar a dudas son aspectos que pueden ser asignados y que experimentan las empresas familiares, pero que no son en específico lo que las diferencia de otras tipologías de empresas, sino que es el sentido de mantenimiento de la propiedad y la dirección de gestión articuladas bajo la responsabilidad del mismo grupo familiar, con claras intenciones de perpetuarse, y de esa forma garantizar la propiedad de familia (Ward, 2006).

Es así que se vuelve determinante poder comprender la interacción que se genera entre los distintos grupos de partícipes que interactúan entre sí frente a los miembros de la familia, teniendo estos el principal eje de administración y control sobre la empresa. Esto no significa que se reflexione y hable en concreto acerca de la proporción accionarias, sino que el control que se hace mención se entroniza sobre el nivel de acción, es decir de gestión ejecución e implementación sobre la toma de decisiones que pueden tener los miembros de una familia. Es así que Dodero (2010) explica que en las empresas familiares conviven tres grupos de personas interrelacionadas por un lado hay que entender que están aquellos aspectos culturales sociales y de personalidad que van favoreciendo o perjudicando el desempeño organizacional acorde a como se gestionen y confluencien estos determinantes o factores. Este autor sostiene que dentro de estos grupos se encuentran 8 roles diferentes que se irán desarrollando de acuerdo a la posición que ocupen y que tengan asignadas dentro del sistema de la propia organización y también considerando los intereses específicos.

Entre estos roles se puede mencionar a los miembros de la familia, los accionistas no familiares, los empleados no familiares, familiares que trabajan en la empresa, los socios no familiares que también trabajan en la empresa, los familiares que son accionistas, el directivo familiar y accionista y finalmente el directivo líder familiar y accionista. Dodero (2010)

explica toda una diversidad de intereses que se presentan desde estos 8 roles y que de no existir un trabajo de coordinación y de un amiento/moderación de los mismos la empresa familiar difícilmente pueda crecer y lo más importante evolucionar para trascender a la propia estructura de bajas dimensiones.

Así como lo mencionaba Doderó (2010) sobre los roles Antognolli (2012) distribuye estos 8 roles en los 3 grupos que interactúan en el seno de la empresa familiar: la familia, la propiedad y la empresa. Antognolli representa a la familia como al grupo encargado de contener a todos los integrantes, priorizando la convivencia y la interacción que busque prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus integrantes. Aquí se aprecia el mayor cúmulo sobre una base de emociones y de consanguinidad. Por el lado de la propiedad este es el segundo grupo en donde los accionistas o inversores miembros ponen en juego el razonamiento y el análisis minucioso de las causas y consecuencias que trascienden el plano emotivo anteriormente mencionado por el grupo perteneciente a la familia. Aquí las razones pasan a ser más bien de rentabilidad y no de la perdurabilidad, de la consanguinidad y de la integración familiar. En lo que aplica a la empresa este es un tercer subsistema que está conformado por todos aquellos que se encuentran desplegándose en la organización de forma central y también coyuntural su motivo de trabajo y las formas de satisfacción de sus necesidades y expectativas se van articulando junto a la de los accionistas y de los clientes en el mediano y largo plazo, la instancia de apoyo y de sustentación para lograr la eficiencia está dada justamente por este tercer grupo donde los distintos integrantes se aúnan para cumplir con los objetivos y pregonar el liderazgo, es decir la búsqueda de los resultados más allá de la instancia emotiva, la instancia racional de la rentabilidad sino el hecho mismo de acometer con las acciones y las tareas del día a día.

En este marco la pregunta – problema planteada refiere a: ¿Es la profesionalización un factor clave en el desarrollo y supervivencia de las empresas familiares de distintos rubros, que tengan como mínimo 20 años de trayectoria, en la Ciudad de Córdoba? Es así que queda planteado el interrogante siguiendo a los antecedentes de Baguer Alcalá (2009) alusivo a la estructura empresarial, Doderó (2010) enfocado en los sistemas y subsistemas de la empresa familiar, y finalmente Sainz De Vicuña Ancín (2015) alusivos a la planificación estratégica.

Objetivo General

- Analizar si la profesionalización es un factor clave para el desarrollo y supervivencia de las empresas familiares considerando a la planificación estratégica, los subsistemas de empresa familiar y una estructura organizativa formalizada como las dimensiones y herramientas para hacerlo, en el contexto de la Ciudad de Córdoba durante el periodo del año 2020.

Objetivos específicos

- Identificar el desarrollo de planificación estratégica que tienen las empresas familiares considerando que el mismo contribuye a su nivel de profesionalización y supervivencia.
- Indagar la gestión e integración de los subsistemas de empresa familiar (Capital/Propiedad, Familia y Empresa) existente en las empresas familiares corroborando su determinación en el nivel de profesionalización y supervivencia.
- Describir la formalización de la estructura organizativa asignada por las empresas familiares identificando el impacto que tiene sobre su nivel de profesionalización y supervivencia.

Métodos

Diseño

Teniendo en cuenta los objetivos de indagación referidos a la planificación estratégica, los subsistemas de empresa familiar y la formalización de la estructura como factores que inciden en la profesionalización y la perduración en el tiempo de las empresas familiares es que la indagación se dio bajo un diseño no experimental ya que se tomaron a las empresas objeto de estudio desde su propia realidad sin incidir en la dinámica de sus funciones ni presentar casos que pudieran influir directamente en su propio desenvolvimiento. Además, se trabajó sobre un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se tomaron datos tanto desde una idea conceptual y también desde una perspectiva más concreta desde datos susceptibles de ser clasificados y medidos. Finalmente, el alcance de este trabajo fue descriptivo ya que es un abordaje sobre una temática ya existente y que a partir de esta investigación lo que se realiza es un aporte a las conjeturas ya establecidas.

Participantes

Para realizar el desarrollo de la investigación se tomó como muestra a empresas familiares de distintos rubros en la Ciudad de Córdoba, presentando como una de las características principales el aspecto de su trayectoria y antigüedad, siendo condición específica la base mínima de 20 años de trayectoria. Para seleccionar las empresas en cuestión se utilizó un criterio no probabilístico intencional esto significa que al momento de la elección se tenía un conocimiento previo de cada una de estas empresas familiares y que las mismas presentaban la característica antes mencionada (Antigüedad de 20 años), tomando 8 casos de empresas familiares a las que se les presentó un consentimiento informado para llevar acceder a las mismas (ver Anexo 1).

Instrumentos

El instrumento esencial que se consideró pertinente para tomar contacto con las empresas familiares fue el cuestionario, a través de la técnica encuesta. Esta herramienta se encuentra constituida por preguntas abiertas y cerradas siguiendo un orden conceptual de las variables expresadas en los objetivos de indagación. De esta manera se logró indicar con preguntas específicas los elementos que caracterizan a las empresas familiares sobre los factores que determinan el nivel de profesionalización.

Análisis de Datos

Luego de haber llevado adelante la implementación e instrumentación del cuestionario se generó una sistematización de la información mediante el procesamiento a través de la tabulación de cada una de las preguntas siguiendo los indicadores establecidos desde los objetivos. Posteriormente a la sistematización se fueron contabilizando, describiendo y midiendo las respuestas dadas por cada una de las empresas familiares a través de sus representantes y de esta manera se logró confeccionar los indicadores necesarios para interpretar y extraer conjeturas dando respuestas a las preguntas de investigación.

Tabla 1: Cuadro resumen – métodos

Objetivo Específico	Alcance	Recursos necesarios / Datos	Instrumento de análisis (herramientas)	Resultado Final
• Indagar si las empresas familiares aplican la planificación estratégica para llevar adelante su profesionalización..	Descriptivo	Decisiones estratégicas, proceso de planificación-estrategias funcionales-indicadores de gestión	Cuestionario	Definir los procesos llevados adelante por las empresas destacando sus debilidades
• Definir la importancia de los subsistemas de empresa familiar (Capital – Familia –Empresa) para el desarrollo de la profesionalización.	Descriptivo	Conflictos internos-Nivel de participación-preparación profesional-gestión de financiamiento	Cuestionario	Determinar fortalezas y debilidades que se amolden a los subsistemas de empresa familiar
• Estipular las características de la estructura organizativa que debería configurar una empresa familiar para lograr su profesionalización.	Descriptivo	Órganos de gobierno-Plan de sucesión-Protocolo de familia.	Cuestionario	Conocer el nivel de empresas que aplican estructuras formalizadas y profesionalizadas

Fuente: elaboración propia.

Resultados

A continuación, se presente un esquema descriptivo de las empresas abordadas:

Tabla 2: Empresas familiares

Empresa	Actividad	Cantidad empleados	Fundador	Puestos Clave de dirección	Cantidad de familiares que participan	Antigüedad	Generación al mando	Facturación
Casa Ferrero S.R.L	Artículo de ferreteria	7	Víctor Hugo Ferrero. El padre de los que ahora se encuentran en la dirección (Ya fallecido)	Gerencia Administrativa: Contable: A cargo de un familiar - Sergio Luis Ferrero Gerencia Comercial: A cargo de un familiar. Víctor Fabián Ferrero Gerencia RRHH: A cargo de un familiar Germán Hugo Ferrero	Total de familiares: 4 3 en puestos de dirección y 1 en puestos administrativos	22 años	2da	\$ 18.461.045
HK industrias metalúrgicas S.R.L	Fabricación de piezas	6	Héctor Kunz. El padre de los hermanos que se encuentran en la dirección. (Ya fallecido)	Gerencia Contable y Comercial: Roberto Emilio Kunz hijo de Héctor. Gerencia Administrativa Inés Kunz hija de Héctor.	Total de familiares: 4 2 en puestos de gerencia y 2 empleados Marido de Inés Kunz operario y Juan Kunz primo de Inés y Roberto.	23 años	2da	\$ 3.473.655
Iwulski S.R.L	Artículos de biciletita	5	Ricardo Iwulski. Padre de los hermanos que manejan la dirección.	Gerencia Comercial: Marcelo Iwulski Gerencia administrativa: Claudia Iwulski	Total, de familiares: 4 2 en puestos de gerencia y 2 empleados Analía Iwulski administrativa hermana de Claudia y Marcelo. Por otra parte Marcos también empleado hijo de Claudia en Marketing	30 años	2da	\$ 13.206.000
Orlando Pellacani e hijos S.R.L	Fabricación de piezas	4	Orlando Pellacani. Padre de los hermanos a cargo de la empresa. (Ya Fallecido)	Gerencia Comercial y Administrativa: Liliana Isabel Pellacani Gerencia operacional: Alberto Pellacani	Total, de familiares: 5 2 en gerencia y 2 empleados. Antonella Pellacani, hija de Alberto en colaboración a la parte de administrativa y por otra parte Jorge y Alejandro Pellacani también hijos de Alberto (No perciben remuneración) parte operacional de la empresa. Cada uno cuenta con otro trabajo respectivamente	33 años	2da	\$ 2.495.000
Claudio D'alessandro	Metalúrgica	4	Claudio Alberto D'alessandro. Abuelo de quien hoy está a cargo. (Ya fallecido)	Gerencia total: Claudio D'alessandro (encargado de la toma de decisiones de toda la empresa)	Total, de familiares en la empresa 3: 1 en la gerencia de la empresa Claudio D'alessandro 2 empleados, Roxana la mujer de Claudio en la parte administrativa y José Ernesto primo de Claudio como uno de los dos operarios.	40 años	3era	\$ 2.500.000
Daniel y Alejandro taha s.h	Artículos de iluminación	3	Salvador Taha. Padre de Alejandro y Daniel Taha (Ya fallecido)	Gerencia operacional contable y administrativa: Daniel Taha	Total, de empleados en la empresa: 3 Daniel en puesto de gerencia y Alejandro Taha en la parte de contacto con proveedores y clientes. El tercero es Pedro hijo de Alejandro que es Vendedor.	28 años	2da	\$ 9.900.423
Hunewaru s.r.l	Bailes - hotel - playa de estacionamiento	8	Bravi Vicente Humberto padre de Walter y Rubén Bravi encargados de gerencia. (Ya fallecido)	Gerencia contable y administrativa: Walter Osvaldo Bravi Gerencia operacional: Rubén Bravi (encargado de la gestión)	Total de familiares en la empresa: 3 2 en puestos de gerencia y Valeria Bravi hija de Walter encargada de pago a proveedores y empleados y supervisora de administración.	29 años	2da	\$ 8.458.155
Transpor katyana s.r.l	Transporte de pasajeros	23	Fernández Carmen María madre de José y Catalina las personas a cargo de la organización. (Ya fallecida)	Gerencia administrativa: Carolina Vidal sobrina de Catalina Gerencia comercial: Catalina Lucia Vidal Gerencia de RRHH: José Vidal	Total, de familiares en la empresa: 6 3 en puestos de gerencia. 1 en puesto administrativo Lucia Vidal hija de José Vidal. 2 choferes Norberto Vidal y José Antonio Vidal (ambos hijos de José Vidal)	21 años	2da y 3ra	\$ 25.547.295

Fuente: elaboración propia

Planificación estratégica

En lo que refiere al primer objetivo, es decir al desarrollo de una planificación estratégica y el entendimiento que estos emprendedores tienen sobre esta herramienta pudo observarse en el entrecruzamiento de variables que:

- Las empresas dedicadas a servicios le dan mayor importancia a la consolidación, en cambio las empresas del sector industrial principalmente las fábricas le dan mayor enfoque al objetivo de rentabilidad.
- La empresa número 8 con más de 20 integrantes se concentra en objetivos de consolidación como así también en objetivos de rentabilidad, y también despliega intereses sobre objetivos de crecimiento.
- Las empresas que se encuentran en tercera generación y tienen más de 10 empleados desarrollan una priorización por los objetivos de consolidación.
- Las empresas que están en tercera generación, pero no superan los 10 empleados aún mantienen como prioridad los objetivos estratégicos de rentabilidad.
- El sector en el que se encuentran inmersas las empresas familiares las lleva a priorizar también ciertos aspectos de los objetivos estratégicos de consolidación como por ejemplo las fábricas.

Como conclusión estas no son empresas que se encuentran profesionalizadas (salvo uno de los casos – empresa 8 -) ya que su prioridad es sobre objetivos de rentabilidad, que como bien se establecía conceptualmente este es el objetivo básico de subsistencia de toda organización. A continuación, se presenta un esquema en el que se puede advertir el objetivo estratégico al que asignan mayor prioridad las empresas estudiadas, encontrándose los de Rentabilidad, Consolidación y Crecimiento. Puntualmente se pondera a través de una escala

numérica y por contraste de colores. La primera va de 0 a 3, siendo 0 el factor de menor valía y 3 el que demuestra una preponderancia absoluta respecto a las variables. En cuanto a los colores, el rojo marca la zona de menor abordaje, mientras que el verde es el espectro con mayor denominación sobre la gestión.

Tabla 3: Priorización de objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Áreas de enfoque	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Rentabilidad	Ventas	3	3	3	3	3	3	3	1
	Finanzas	3	5	3	3	3	3	3	1
Consolidación	Identidad de Marca	0	0	0	0	0	0	2	1
	RRHH	1	0	0	0	0	0	0	3
	Sistemas de gestión	1	1	0	2	0	0	0	3
Crecimiento	Alianzas	0	0	0	0	0	0	0	0
	UENs	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ampliación	0	1	0	0	0	0	0	1

Fuente: elaboración propia

- La trayectoria y la experiencia no inciden en el tipo de objetivo estratégico al que se enfoquen, sino que hay factores más determinantes como lo son el sector o la actividad a la que se dedican y también la cantidad de colaboradores con las que cuentan.
- El número de integrantes de la organización es un factor determinante que impulsa hacia la profesionalización (la empresa 8 dedicada al Servicio de Transporte es una empresa con más de 40 empleados entre los que se encuentran familiares y no familiares).
- En aquellas que son más tradicionales como por ejemplo las fábricas o las ferreterías se observa un nivel netamente aglutinado en el objetivo de rentabilidad

- Las empresas familiares demuestran un desarrollo totalmente enfocado en el objetivo

Subsistemas de gobierno

En cuanto al segundo objetivo, es decir a los subsistemas de gobierno que tienen mayor injerencia sobre el desarrollo de estas empresas familiares, se indagó sobre la importancia que tienen, tanto el subsistema de familia, de empresa o de propiedad, pudiéndolos entender como políticas de formación (familia) políticas de función (empresa) y políticas de crecimiento (propiedad). En el siguiente esquema se observa la importancia que cada empresa le asigna a los subsistemas (0 el aspecto de menor incidencia, y 10 el de mayor valor – Rojo para delimitar la ausencia de instrumentos y Verde para marcar lo contrario)

Tabla 4: Subsistemas de gobierno: Familia – Empresa – Propiedad

Políticas de gestión	Áreas de enfoque	E1 (Ferretería)		E2 (Fábrica)		E3 (Bicicletería)		E4 (Fábrica)	
		Importancia	Instrumento	Importancia	Instrumento	Importancia	Instrumento	Importancia	Instrumento
Políticas de Conformación (Familia)	Integración	5	Sin plan	3	Sin plan	2	Sin plan	1	Sin plan
	Comunicación	5	Sin plan	3	Sin plan	2	Sin plan	1	Sin plan
	Desarrollo	6	Sin plan	5	Sin plan	6	Sin plan	6	Sin plan
	Evaluación	8	Sin plan	5	Sin plan	6	Sin plan	6	Sin plan
Políticas de Función (Empresa)	Administración	10	Sin plan	10	Sistema de gestión	10	Sistema de gestión	10	Sistema de gestión
	Estructura	3	Sin plan	3	Sin plan	2	Sin plan	2	Sin plan
	Logística	7	Sistema de coord	8	Sistema de Coord	9	Sin plan	10	Sistema de Coord
	Comercialización	8	Sin Plan	10	Sin Plan	10	Sin Plan	7	Sin Plan
Políticas de Crecimiento (Propiedad)	Sucesión	2	Sin Plan	0	Sin Plan	1	Sin Plan	0	Sin Plan
	Inversión	5	Sin plan	6	Sin plan	7	Sin plan	7	Sin plan
	Alianzas	0	Sin plan	0	Sin plan	0	Sin plan	0	Sin plan
	Venta	0	Sin plan	0	Sin plan	0	Sin plan	0	Sin plan

Políticas de gestión	Áreas de enfoque	E5 (Metalúrgica)		E6 (Iluminación)		E7 (Fiestas)		E8 (Transporte)	
		Importancia	Instrumento	Importancia	Instrumento	Importancia	Instrumento	Importancia	Instrumento
Políticas de Conformación (Familia)	Integración	1	Sin plan	0	Sin plan	6	Sin plan	8	RyS /Inducción
	Comunicación	1	Sin plan	0	Sin plan	7	Sin plan	10	Intranet
	Desarrollo	7	Sin plan	7	Sin plan	8	Con plan	8	Capacitaciones
	Evaluación	7	Sin plan	7	Sin plan	8	Sin plan	9	Ev de desempeño
Políticas de Función (Empresa)	Administración	10	Sistema de gestión	10	Sistema de gestión	10	Sistema de gestión	10	Sistema de gestión
	Estructura	3	Sin plan	0	Sin plan	7	Sin plan	8	Org/Desc Puestos
	Logística	8	Sistema de Coord	8	Sistema de Coord	6	Sin plan	7	Sin plan
	Comercialización	8	Sin Plan	10	MKT	10	Publicidad	6	Sin Plan
Políticas de Crecimiento (Propiedad)	Sucesión	1	Sin Plan	0	Sin Plan	1	Sin Plan	8	Plan Sucesión
	Inversión	7	Sin plan	9	Sin plan	7	Sin plan	8	Presentación
	Alianzas	0	Sin plan	0	Sin plan	2	Sin plan	0	Sin plan
	Venta	0	Sin plan	0	Sin plan	4	Sin plan	0	Sin plan

Fuente: elaboración propia

- Las organizaciones familiares le dan una mayor determinación al subsistema de gobierno empresa en donde se encuentran las políticas de función, de administración, estructura logística y comercialización.
- Las empresas con no más de cinco integrantes no le dan importancia a la integración, ni la comunicación, ni el desarrollo.
- Las empresas con menos de 5 integrantes sí consideran a la evaluación y formación como elementos fundamentales.
- Ninguna de las empresas de menos de 5 integrantes aplica planes alusivos a las políticas de conformación (familia).

- Todas las empresas familiares, independientemente de su tamaño, generación al mando y cantidad de integrantes, le asignan el mayor puntaje a la política funcional de administración
- La política de función referida a la comercialización también es un aspecto fundamental al igual que la logística.
- Todas las empresas que asignan importancia a la política funcional de administración incorporan sistemas de gestión estándar y enlatados, salvo la empresa número 8 (Servicio de Transporte) que trabaja con un sistema customizado.
- A medida que la empresa crece en estructura se enfoca en los subsistemas de conformación (familia). Buscan incorporar planes respecto a la inducción, la comunicación, la formación y la evaluación de desempeño.
- El nivel de avance de generación no es un factor determinante para incorporar un plan de sucesión; la empresa 5 tiene un nivel de avance importante (tercera generación), sin embargo, no contempla de ninguna forma el plan de sucesión. Aquí el factor de incidencia es más bien el tamaño y la cantidad de empleados.

Estructura

El objetivo 3 enfocado en la estructura como elemento de profesionalización demuestra una clasificación en 5 tipologías de organigrama siguiendo a Baguer Alcalá (2009): Telaraña; Funcional; Producto/Servicio; Clientes; Procesos. Esta es la secuencia desde la estructura de menor nivel de formalización al de mayor complejidad y profesionalización. A continuación, se presenta un esquema de clasificación relacionando las empresas con su cantidad de empleados y la estructura que fue adoptando.

Tabla 5: Estructura organizacional – Niveles de formalización en organigramas

Estructura	E1 (Ferretería)	E2 (Fábrica)	(Biciclete	E4 (Fábrica)	(Metalúrg	E6 (Iluminación)	E7 (Fiestas)	E8 (Transporte)
Telaraña	Ok (7 emp)					Ok (3 emp)		
Funcional		Ok (6 emp)	Ok (5 emp)	Ok (4 emp)	Ok (4 emp)			Ok (23 emp)
Producto Servicio							Ok (8 emp)	
Cientes								
Proceso								

Fuente: elaboración propia

- El tamaño de la empresa no incide en el tipo de estructura sino el sector en el cual se encuentran inmersas, como es el caso de la empresa número 7 donde adapta una estructura por producto o servicio.
- Las empresas familiares de rubros ferretería e iluminación como así también bicicletería (donde la logística y distribución de tareas no es fundamental) tienen una estructura telaraña en donde todo se centraliza en un directivo.
- Las empresas dedicadas a la fabricación de componentes, donde necesitan mayor logística, adoptan una estructura funcional.
- La antigüedad y el nivel de generación no inciden en el tipo de estructura a adoptar.
- Son las injerencias del contexto las que obligan a las organizaciones a adoptar una estructura de mayor formalización.

Las empresas no plantean una evolución de su estructura sino más bien tienen un desarrollo reactivo es decir acorde al contexto y a las necesidades que le plantea el mercado, y no así respecto a una planificación y diseño de la misma en base a un desarrollo de formalización y profesionalización. De esta manera se concluye que las empresas familiares de la ciudad de Córdoba tienen una dependencia concreta respecto al sector en el cual se encuentran inmersas, lo que evidencia que mantienen una dinámica reactiva y no así proactiva en donde las injerencias del contexto terminan aprisionando y limitando su función,

sin poder determinar abiertamente el tipo de evolución, consolidación y crecimiento que podrían establecer.

- Concretamente no aplican herramientas estratégicas evidenciando un sentido de rentabilidad que es el nivel básico para la subsistencia de toda organización.
- En lo que refiere a los subsistemas de gobierno su mayor enfoque está puesto en las áreas de políticas funcionales, es decir aquello que atañe a la funcionalidad, pero no así a su conformación y al crecimiento.
- Finalmente, en cuanto a su estructuración son empresas que no estipulan una proyección hacia una formalización de procesos en su forma de distribuir funciones, tareas y recursos.

Recapitulando el análisis de resultados se está en condiciones de expresar que la profesionalización no es un factor determinante para la subsistencia de las empresas familiares siempre y cuando las mismas no tengan ambiciones y no pretendan trascender en cuanto a envergadura crecimiento y consolidación, ya que si su fin es simplemente perdurar bajo aspectos de subsistencia y rentabilidad el trabajo sobre la determinación de las políticas funcionales es suficiente. Ahora bien, si se pretende establecer un caso modelo como lo es la empresa 8 de este estudio, allí sí se advierte que el trabajo y la planificación estratégica, la combinación de las políticas de conformación principalmente de integración, desarrollo y comunicación se vuelven trascendentales. Lo que queda por investigar, será la continuidad considerando las políticas de crecimiento, y si es necesaria la apelación a la apertura sobre alianzas y la integración de nuevos inversores. Estos son puntos que no pudieron ser analizados en este trabajo debido que ninguna de estas empresas presentó estas características, como un indicador de la reticencia de incorporar aliados o hasta inclusive vender ciertas partes de su propia organización dejando de tener el mando absoluto del direccionamiento y la toma de decisiones estratégicas.

Discusión

El propósito de este trabajo se encausó en analizar las metodologías de desarrollo en materia de gestión organizacional que han experimentado empresas familiares de la Ciudad de Córdoba de diversos sectores tanto industriales, comerciales y de servicios, buscando determinar las claves del éxito, o al menos de su logro de perdurabilidad en el tiempo ya que las 8 empresas tomadas como muestra trascendieron los 20 años de trayectoria. Cada uno de estos casos se presentó como un modelo a analizar, ya sea desde sus aciertos o de sus desaciertos, virtudes y falencias.

En ese contexto la profesionalización de dichas organizaciones se vuelve el objeto de estudio, abordando el supuesto alusivo a que es esta variable la que impulsa la perdurabilidad y sucesión de generaciones al mando de dichas empresas. Este concepto se encuentra articulado desde la planificación de herramientas e instrumentos, la administración de subsistemas de órganos de gobierno como ser la familia, la empresa y la propiedad, y finalmente la estructura que van tomando y el formato que promueve un encausamiento de sus funciones.

Según Soto (2013) estudiar las empresas familiares resulta apasionante a partir de su característica híbrida entre la carencia de límites para dilucidar la gestión del control sobre la propiedad misma de la organización y las injerencias de los miembros familiares que se vuelven fortalezas, pero al mismo tiempo obstáculos para su desenvolvimiento.

Ahora bien, la implicancia más determinante entre lo estudiado y los antecedentes presentados refiere a que más del 70% de las empresas familiares en Argentina se disuelven o experimentan una muerte prematura, y que las causas trascienden a la falta de profesionalización, es decir de indefiniciones sobre sistemas de gestión para la planificación,

organización, dirección y control de sus actividades. Por lo tanto, cabe preguntarse ¿Cómo fue posible que estas 8 empresas hayan subsistido más de 20 años? ¿Habrá sido la profesionalización el fenómeno que impulsó a esta realidad? Pues bien, luego de haber estudiado sus circunstancias se está en condiciones de retomar las conclusiones de los resultados diciendo que de ninguna manera estas son empresas familiares que demuestran un nivel óptimo de profesionalización, por el contrario, su trabajo es rudimentario, y se establecen desde normativas informales y sin lineamientos estipulados en concreto.

Para entender esta dinámica se dilucidó que el 90% de los participantes como empresas familiares con una envergadura mínima, de no más de 8 integrantes, en la que su mayor proporción casi el 80% de dichos integrantes pertenecen a miembros familiares. El resto, es decir, 1 sola de las empresas se muestra con una estructura más imbricada superando los 20 empleados, entre los que se encuentran miembros familiares y no familiares.

Esta dicotomía permitió comprender las razones, causas y motivos que aun demuestran la subsistencia de toda y cada una de las organizaciones.

En un principio comenzó indagándose desde el primero de los objetivos alusivo a la existencia y desarrollo de una planificación estratégica buscando determinar si esta era una variable que se hacía presente y que como tal impulsaba su buen desenvolvimiento. Concretamente la planificación estratégica no es una herramienta del bagaje de profesionalización implementada por la mayoría de estas organizaciones, todo lo contrario, su enfoque se encuentra inmerso pura y exclusivamente en objetivos de rentabilidad en detrimento de consolidación y crecimiento, que según Sainz de Vicuña Ancín (2015) son componentes determinantes para evidenciar la profesionalización y formalización en la maduración de una empresa familiar. Específicamente todas se posicionan sobre propósitos

de rentabilidad, es decir de subsistencia inmediata, lo que lleva a inferir que no es la planificación estratégica en los primeros años de existencia lo que puede dar garantías de haber subsistido, sino su propia envergadura y tamaño, ya que estuvieron más de 15 años con esa misma unidad organizacional y productiva, sin embargo, al momento de observar a la empresa número 8, del sector servicios, pudo entenderse que la misma al dar el salto pasando en su ciclo de vida de la iniciación al crecimiento de 8 a 20 empleados comenzó a perfilar elementos de consolidación y a invertir en el crecimiento de manera formal y a partir de planes que acompañaran su sucesión, su distribución de utilidades, su nivel de accesibilidad al financiamiento formal, entre otros. En conclusión, estas empresas han logrado subsistir ya que no han dado el impulso de transformación en cuanto al nivel estructural, pero al momento que pretendan proyectarse deberán considerar los elementos de consolidación y crecimiento a los que bien refiere Sainz de Vicuña Ancín (2015) tomando de modelo a la empresa número 8.

En cuanto al segundo objetivo en esta discusión pueden remitirse a la perspectiva de Antognolli (2012) refiriéndose a la capacidad que deben tener las empresas familiares para congeniar las diversas dimensiones de Familia, Propiedad y Empresa, articuladas a políticas de conformación, desarrollo, administración y crecimiento. En ese sentido se indagó y contrastó directamente a las empresas familiares prestando atención a su funcionamiento y detectando que se enclavan directamente hacia las políticas de función, es decir a su subsistema de Empresa por sobre el de Familia y Propiedad. Quizás sea llamativo considerar que la dimensión Familia queda en un segundo plano, pero he aquí una de las razones que explica la subsistencia de este tipo de empresas, que sin haber implementado herramientas y planes de desarrollo y formalización han logrado establecerse por más de 20 años, y hasta

inclusive encontrarse en tercera generación. Concretamente la fase funcional alusiva al subsistema empresa implica áreas de enfoque tales como la administración, la logística y la comercialización, elementos en los que estas organizaciones se han concentrado, con mayores o menores lineamientos formales de manera específica, y es de esa forma que han podido subsanar carencias en cuanto a su perspectiva de crecimiento o las discrepancias y conflictos familiares.

Ahora bien, tomando como caso único la empresa numero 8 la misma presenta actualmente una fisonomía totalmente diferente al resto de estas 7 empresas familiares mostrando que su mayor enfoque se encuentra asignado a las políticas de conformación, y que poco a poco también va concentrándose en las políticas de crecimiento, es decir de propiedad buscando la sucesión, la amplitud hacia las inversiones.

En concreto la clave de estas empresas acorde a lo observado estuvo asentada sobre su concentración en la política de función dando prioridad al subsistema empresa por sobre la familia y la propiedad. Es justamente esto lo que marca Antognolli (2012) explicando que las organizaciones familiares en sus inicios deben saber congeniar entre dichos subsistemas o al menos concentrarse en uno de estos para que establezcan los lineamientos de continuidad. Al parecer concentrarse sobre la funcionalidad y la faceta empresaria es uno de los elementos que colabora en el mantenimiento y su subsistencia.

Finalmente, en el tercero de los objetivos se planteó indagar sobre el tipo de estructura organizacional que aplican estas empresas, considerando la perspectiva de Baguer Alcalá (2009) sobre los niveles de formalización que van alcanzando los distintos organigramas y que tiñen a las organizaciones de su propia funcionalidad. De esa forma se encuentran los elementos concernientes a la estructura telaraña como la base más inicial de todos estos

arquetipos, luego la funcional, pasando a la estructura por productos y servicios, clientes y finalmente por procesos. Según este autor las empresas a medida que van creciendo y madurando pueden solventarse y tomar riesgos en cuanto a establecerse sobre estructuras complejas pero que al mismo tiempo le generarán beneficios en el mediano y largo plazo.

Al indagar a las empresas se observó que la mayoría se encuentra sobre una estructura funcional, observando que contradicen la perspectiva de Baguer Alcalá ya que, si bien este autor explica que la madurez lleva a un trabajo por procesos, estas organizaciones no han salido del segundo nivel, y sin embargo aún se encuentran desarrollándose en el mercado actual. Ahora bien, retomando el factor del tamaño y la cantidad de integrantes puede entenderse que es allí donde se genera el entendimiento de esta situación. Si bien la mayoría se encuentra bajo una estructura funcional o telaraña que son dos de los niveles más básicos, las necesidades y urgencias que se establecen no trascienden hacia mayores conflictos dado que el 90% de las empresas estudiadas no supera la cantidad de 8 integrantes en su plantilla de trabajo; esto es entonces una de las razones fundamentales que demuestra que más allá de la falta de formalización y de una estructura madura que bien lo explica Baguer Alcalá (2009), las empresas pueden desplegarse sin inconvenientes y hasta inclusive perdurar durante más de 20 años en el contexto de la ciudad de Córdoba.

Lo que refiere a las limitaciones tuvo como principal obstáculo el recorte temporal, ya que, para llevar adelante un relevamiento de carácter transversal, y con una articulación descriptiva y correlacional es importante profundizar lo relevado en un mayor margen de tiempo, pudiendo tomar una muestra más representativa que permita generalizar de forma contundente los resultados. Otro de los elementos presentados como limitaciones puede referir al acceso a la información, que justamente se encuentra relacionado al tiempo, ya que

el seguimiento sobre las empresas y los casos de estudio necesita de una generación de confianza, un intercambio fluido entre los interlocutores y el investigador. Bajo esas circunstancias sería óptimo continuar esta investigación articulándola sobre lineamientos de relevamiento aparejados a todos los aspectos antes mencionados como factores determinantes en el éxito y subsistencia de las empresas familiares. En cuanto a fortalezas, la investigación arroja un contraste entre distintas empresas pertenecientes a diversos sectores, aportando enfoques y miradas complementarias y al mismo tiempo que contrastan para favorecer una discusión que arroje una reflexión enriquecedora. La posibilidad de haber contactado directamente a los fundadores y sus sucesores instó a un abordaje rico en contenido que dio la posibilidad de plantear un trabajo de correlación y de inferencias sobre variables tales como el ciclo de vida, la estipulación de planificación estratégica, la determinación de la estructura, el sector, la cantidad de empleados, entre otros.

Dentro de las recomendaciones que pueden realizarse, cabe destacar por un lado la necesidad de continuar como bien se decía anteriormente, con las líneas de investigación para garantizar un mayor abordaje y validez de los casos, pudiendo validar los supuestos en una muestra de mayor envergadura. Y esta vez buscando articular otros indicadores que complementen la estructura, los subsistemas de gobierno y la planificación estratégica tales como el acceso al financiamiento, los recursos humanos y una articulación sobre las estrategias funcionales que van determinando el estilo de gestión de estas empresas. A nivel profesional, luego de haber realizado este acercamiento al escenario de las empresas familiares puede proyectarse una filosofía en la que las empresas están acostumbradas a subsistir desde la informalidad, y que más allá de parecer un rasgo positivo, es una plataforma que las achata y las circunscribe sobre una realidad sin ambiciones, que las sitúa en un

circuito que no les permite trascender y proyectarse. Quizás, la perdurabilidad no sea signo de éxito, sino de circunstancialidad y escasos objetivos de consolidación y crecimiento. Es por ello que las empresas familiares deben atreverse a incorporar herramientas para trascender y proyectarse no solo económicamente sino social e institucionalmente.

En ese marco se puede concluir que existen grandes oportunidades para trabajar en beneficio de un ecosistema de empresas familiares que sustenten la economía regional y nacional, logrando distanciar aquel indicador del 70% que no logra trascender la primera generación, pues bien, allí seguramente se dieron combinaciones entre la ambición y la falta de profesionalismo, caso muy contrario a los estudiados en esta investigación. La idea debería ser apostar a los objetivos y propósitos que se formulen desde una ambición organizacional del crecimiento, la trascendencia y estando seguros que, trabajando sobre herramientas de formalización, que contemplen la planificación, dirección, organización y control las empresas podrán establecerse y superar esta barrera/indicador negativo que caracteriza a la economía argentina.

Para eso los profesionales tienen el desafío de trabajar sobre el acompañamiento a las empresas que implicará no solo el asesoramiento técnico, sino que también un sostenimiento a incentivar la toma de conciencia, abrir escenarios y proponer herramientas, para que desde la reflexión se puedan materializar lineamientos de acción.

Referencias

- Alba Ortuño, C (2015) *Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425943146003> Extraído el día 19/4/2020
- Antognolli, S. (2012). *Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Baguer Alcalá, A (2009) *Dirección de personas = Un timón en la tormenta*. Madrid. Díaz de Santos.
- Dodero, S. (2010). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires. El Ateneo.
- García de Brahi, L.H. (2018). *Financiamiento destinado a los emprendedores argentinos*. Revista Ciencias Económicas, 15(01), 147-161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6771184> Extraído el día: 13/4/2020.
- Gómez-Betancourt, Betancourt Ramírez y Zapata Cuervo (2012) *Empresas familiares multigeneracionales*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>. Extraído el día 10/4/2020
- Jaramillo Salgado (2002) *Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63170203>. Extraído el día 7/4/2020
- Maure, P. I. (2011). *Introducción a la empresa familiar*. Córdoba. Universidad Siglo 21
- Ruiz Díaz. Saldaña Contreras Y Villarreal (2012) *Factores clave para la sobrevivencia de una Empresa Familiar a varias generaciones*. Disponible en: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/464>. Extraído el día 9/04/2020.
- Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC. Madrid.
- Soto, A. (2013). *La empresa familiar en México, situación actual de la investigación*, recupera de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/download/140/140>, el día 14/04/2020. Extraído el día 15/04/2020.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Anexo

Anexo 1: Formulario de consentimiento informado

Mediante la presente, me presento como estudiante de la carrera de Contador Público, mi nombre es Giner, Nicolás, y como investigador, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar el grado de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la localidad de Córdoba, Argentina; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Nombre y Apellido:

Firma:

Anexo 2: Cuestionario

- 1) ¿Podría mencionar quien fundó la empresa?
- 2) ¿Podría describir los años de trayectoria que posee la empresa?
- 3) Actualmente, ¿en qué generación se encuentra la empresa?
- 4) ¿Cuál es la actividad principal/productos/servicios de la empresa?
- 5) ¿Cuál cree que fue el factor clave de éxito que permitió el desarrollo y Entrevistado
- 6) ¿Cree que actualmente existe predisposición para preservar el grupo familiar dentro
- 7) De la totalidad de empleados, ¿Cuántos son familiares y cuantos no familiares?
- 8) ¿Podría describir la cantidad los familiares que no se encuentran trabajando en la empresa?
- 9) La cúpula directiva se encuentra conformada únicamente por familiares o también tienen participación los no familiares.
- 10) ¿De quién/quienes depende la toma de decisiones estratégicas en la empresa?
- 11) ¿Cuáles son los requisitos y requerimientos que deben alcanzarse para ser miembro de la empresa familiar?
- 12) ¿Existen condiciones específicas para los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
- 13) ¿Cuál es el nivel jerárquico, tanto mínimo como máximo que puede alcanzar un familiar en la empresa?
- 14) ¿Es posible que un miembro no familiar tome decisiones estratégicas?
- 15) ¿Existen procesos y protocolos que orienten la formación y la capacitación de los miembros de la familia?
- 16) ¿Cuáles son las metodologías de evaluación de desempeño de los miembros de la familia? ¿Son los mismos métodos de evaluación que los miembros no familiares?
- 17) ¿Cuáles son los criterios de remuneración asignados a los miembros familiares? ¿Cuáles son los aspectos considerados para la remuneración de los miembros no familiares? ¿Existen diferencias?
- 18) ¿Cómo se dieron los procesos de sucesión a lo largo de la historia de la empresa?
- 19) ¿Cuáles fueron los criterios para seleccionar a los sucesores/sucesor de los cargos directivos?
- 20) ¿Tienen un protocolo sobre la forma que se seleccionara al próximo sucesor?
- 21) ¿Podría describir la estructura (organigrama de la empresa)? ¿Se encuentra diseñado el organigrama?
- 22) ¿Cómo se transmiten los objetivos y tareas desde los mandos directivos a los mandos operativos?
- 23) ¿Existe un desarrollo de circuito comunicativo interno?
- 24) ¿Se han llevado adelante planificaciones referidas al acceso al financiamiento?
- 25) ¿Quién es el responsable de gestionar la estrategia de financiamiento?
- 26) ¿Puede un miembro no familiar estar al mando de la gestión de financiamiento?
- 27) ¿Han existido conflictos respecto a la integración financiera de la empresa? ¿Cómo se manejaron los conflictos generados en esa instancia?

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Nicolas Giner
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	39.059.023
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	"Profesionalización: éxito y fracaso en las empresas familiares"
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Nicoginer1@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda)</i>	Giner, Nicolas. Córdoba 2020

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)</i> ¹	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todo

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

LUGAR Y FECHA: _____

Firma autor-tesista
tesista

Aclaración autor-

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad
Autoridad

Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

¹ Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.