

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**La profesionalización de empresas familiares: un enfoque de estrategias**

**The professionalization of family businesses: an approach strategy**

**Autor: Melisa Fabiana Fuentes Todesco**

**Legajo: CPB03557**

**DNI: 36.774.076**

**2020**

## Índice

Introducción .....	4
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
Métodos .....	13
Diseño .....	13
Participantes.....	13
Instrumentos .....	13
Análisis de datos .....	14
Resultados .....	15
Planificación de la organización y subsistemas familiares .....	15
Proceso de transición de la generación .....	18
Acceso al financiamiento .....	19
Discusión.....	22
Referencias.....	30
Anexos .....	31
Anexo 1: Formulario de consentimiento informado .....	31
Anexo 2: Modelo de entrevista.....	32

## **Agradecimientos**

En este largo camino recorrido, siempre estuvieron para apoyarme en todo momento, mi familia. Le agradezco a mi mamá Fabiana y a mi hermano Ezequiel, por acompañarme incondicionalmente en todas las etapas de mi carrera, ellos me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible.

Gracias a Sofía, que fue un pilar que ilumino mi vida, que con su apoyo alcance de mejor manera mis metas, a través de sus consejos, de su amor y paciencia me ayudo a concluir esta etapa

Unas gracias gigantes a mis amistades que me brindaron su apoyo incondicional, que siempre me alentaron a seguir, gracias por sus consejos, y por ser un sostén muy importante en esta etapa.

A Marina y Agustina que siempre estuvieron pendiente de mis logros, me apoyaron y me ayudaron a crecer, no solo profesionalmente, si no como persona. Agradezco tenerlas a mi lado. Gracias por la buena energía de siempre. Al igual que Candela y Verónica, que hicieron que este trayecto sea más llevadero.

Finalmente quiero agradecer a la Universidad Siglo 21 y a mi tutor Ortiz Bergia, Fernando que me compartió su sabiduría y me motivó a ser mejor profesional, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de este Trabajo Final de Grado.

## Resumen

La profesionalización en las empresas familiares es un aspecto fundamental para que las mismas puedan subsistir, no solamente impulsadas por su necesidad comercial, sino también para hacerlo de forma concreta y contundente. Es por ello que este trabajo tomó dicha temática como el centro de análisis, para reconocer el desarrollo de profesionalización necesario, en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, para lograr su subsistencia. Se observa que la falta de formalización en cuanto a las herramientas de profesionalización no es una barrera para la continuación, pero si le permite a las mismas desarrollar un proceso organizado en torno a su crecimiento.

*Palabras clave:* Empresas familiares. Profesionalización. Planificación. Financiamiento. Órgano familiar. Sucesión.

## Abstract

Professionalization in family businesses is a fundamental aspect so that they can subsist, not only driven by their commercial need, but also to do it in a concrete and efficient way. That is why this work took this issue as the center of analysis, to recognize the development of professionalism necessary, in family businesses in the city of Córdoba, to achieve their subsistence. It is observed that the lack of formalization in terms of professionalization tools is not a barrier to their continuation, but it does allow them to develop an organized process around their growth.

*Key words:* Family businesses. Professionalization. Planning. Financing. Family organ. Succession.

## Introducción

Una de las principales bases que colaboran en la existencia de las pequeñas empresas y especialmente de las empresas familiares es la capacitación y la buena gestión del aspecto económico financiero. La gran mayoría de este tipo de organizaciones suele subestimar este significativo factor, cuando, por el contrario, debe ser uno de los elementos de mayor consideración, teniéndolo como núcleo básico de su existencia.

A medida que la pequeña empresa avanza, y de hecho pretende seguir desarrollándose en el mercado, debe ir tomando conciencia de que su evolución y desarrollo en lo empresarial y comercial, dependen directamente de la financiación a largo plazo y que la falta de presencia en este aspecto es lo que termina complicando la realidad de la empresa en su día a día.

Aquí subyace una de las problemáticas de las empresas familiares que deviene de la falta de herramientas para su profesionalización, lo que puede llevar a estas o bien a un cierre prematuro o a disminuir sus posibilidades de crecimiento. Las empresas familiares se destacan por poseer una dificultad respecto a cómo manejan tanto la gestión empresarial como al grupo familiar, en donde la profesionalización puede plantearse como una de las ventajas para dirimir dicha barrera. Sin embargo, las empresas familiares, se destacan por poseer un bajo nivel de profesionalización, dado a que no logran diseñar e implementar las herramientas suscitando en conflictos internos que le quitan predominio a la gestión empresarial (Ruiz Díaz y Saldaña Contreras, 2012).

Dentro del mercado, las pymes son conceptualizadas como organizaciones que no ofrecen garantías suficientes al no presentar las condiciones para incorporarse en un

circuito crediticio de producción y comercialización, por ende, dentro del entorno son consideradas organizaciones prestatarias de alto riesgo. (Morini Morrales y Solari (2015).

García de Brahi (2018) explica que existen métodos formales e informales de acceso al financiamiento, siendo por lo general en las etapas de iniciación de las empresas lo informal el método más utilizado siendo en la mayoría de los casos el mayor alcance que puede tener el emprendedor en este primer momento para hacer frente al inicio de la organización. De esta forma se evita involucrar a terceros buscando una mayor seguridad, dicho de otra manera, procurando mantener al menos durante sus orígenes, una sensación de estabilidad que no existiría en caso de obtener el financiamiento de fuentes formales.

Incluso, trabajar en un ámbito informal, le permite a la organización desarrollarse sin grandes presiones, en una configuración que, de hecho, tiene una significativa falta de tecnicismo o profesionalización debido a que el método se torna más situacional sin la existencia de un control externo.

García de Brahi (2018) sigue su análisis explicando que este tipo de organizaciones, en sus orígenes por lo general, no le dan al financiamiento la importancia que se merece dado que lo consideran un elemento menor en aquel momento y en lugar de gestionarlo de manera formal, tienden a hacerlo de manera informal buscando recibir ayuda de familiares, amigos o algún contacto cercano que pueda brindarles el apoyo que necesitan en su etapa inicial. El autor sostiene a su vez, que a medida que la empresa avanza en el tiempo y va evolucionando, sus creadores debieran ser más conscientes, identificando las necesidades de generar vínculos con

fuentes más formales como entidades financieras u otro tipo de organizaciones que se encuentren en el mercado que puedan ofrecerles un financiamiento formal.

A su vez, García de Brahi (2018) manifiesta que para que la organización pueda trascender hacia su siguiente etapa, los participantes de la misma deben ser conocedores de la obligación de llegar a una financiación bancaria articulando también la posibilidad de capital de riesgo especializado en capitales ángeles que puedan fijarse en su proyecto e invertir en el mismo. En caso de no avanzar en esta cuestión del financiamiento formal, la empresa se encontrará siempre amenazada por el estancamiento, falta de crecimiento y de evolución. En aquellas organizaciones que se encuentran en una fase de iniciación, en la mayoría de los casos la financiación es generada desde sus propios recursos, en un contexto informal buscando de garantizar su existencia sin poner en riesgo el control de la empresa, dado que en caso de incorporar o tomar otro tipo de financiamiento el dominio puede verse amenazado por participantes ajenos a la naciente organización.

Es pertinente en este momento sumar las reflexiones de las investigaciones que realizan Morini Morrales y Solari (2015), donde se expresa que existen muchas de estas pequeñas empresas a las cuales les resulta sumamente complicado acceder a un financiamiento. En aquel estudio, los autores reflexionan a cerca de la problemática de la restricción del crédito y lo plantean como la causa que justifica el riesgo moral y la selección adversa generada por irregularidades por falta de información.

En este marco se puede referenciar a Fracica Naranjo, Matiz, Hernández y Mogollón (2011) cuando plantean a las Pymes en un entorno de robustez poniendo especial atención en el acompañamiento financiero que se les debe brindar a estas

empresas desde los distintos sectores, especialmente desde el sector público, durante sus primeros tiempos.

Otro factor de fundamental importancia que está vinculado al desarrollo y evolución de las empresas familiares, es el concepto de la continuidad, siendo también considerada una gran variable que guía conceptualmente a la existencia de este tipo de organizaciones. Muchas veces en la gran mayoría de los casos se suele considerar como iguales a una empresa familiar con una pequeña organización que mantiene pequeñas dimensiones y que se caracterizan por la falta de profesionalización. Esta es una concepción errónea. Una de las mayores diferencias, es que las empresas familiares se ven afectadas directamente por el sentido del mantenimiento de la propiedad y la dirección de gestión que se articulan bajo la responsabilidad del mismo grupo familiar con claras intenciones de persistir, y de esa forma garantizar la propiedad de la familia (Ward, 2006). Adquiere de esta manera, una relevancia significativa el análisis y comprensión del accionar de los miembros de la familia y partícipes de la empresa.

Complementando lo recientemente expresado, Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) explican que la diferencia puntual entre la empresa familiar y otra tipología de empresas está en la manera en que se da continuidad al desenvolvimiento de la misma. La empresa familiar tiene como rasgo de identidad una filiación directa hacia al fundador siendo este el que ejecuta los roles más categóricos de la administración y gestión.

Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) aluden claramente a lo que es la sucesión en el entorno de estas organizaciones, planteando que, si no se lleva a cabo un proceso estratégico de gestión, se puede ver esta situación como un reto y obstáculo al mismo tiempo. Según el autor, el hecho de no tomar una posición formal, y accionar de la



manera más correcta se puede entrar en un estado de incertidumbre sobre la propia continuidad, y sería allí donde las siguientes generaciones se verán afectadas por no adoptar una postura mediante la cual se pudiera llegar a la materialización y proyección de los objetivos y sistemas de gestión.

Incluso el tema de la sucesión, es un gran factor, artífice de la extinción de muchas empresas familiares. Cabe citar al estudio de Maure (2011) donde manifiesta que, en la Argentina, existe un gran porcentaje de empresas familiares que se extinguen durante su primera generación y solo 1/3 llega a consolidarse hasta su tercera generación. En dicho estudio se expresa al mismo tiempo que el hecho de que las empresas no logren su continuación está dado por distintos motivos, siendo una de las principales razones el hecho de que el creador/fundador no se haya capacitado profesionalmente en el gerenciamiento y gestación de la empresa, siendo incompetente en el correcto liderazgo sin poder mantener en el mediano y largo plazo una visión estratégica. Esto está relacionado directamente a la falta de estructura organizacional. La empresa entonces, termina encontrándose en un complejo circuito donde evolucionar será algo prácticamente imposible o sumamente difícil de lograr.

Del mismo modo, Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) establecen a la continuidad como uno de los factores determinantes para la supervivencia, y también diferencian a las empresas familiares de las no familiares, posibilitando su conceptualización. Particularmente, la empresa familiar además de diferenciarse por su constitución desde su origen en el seno de una familia, marca una gran diferencia en la continuidad y el éxito del establecimiento en su entorno.

Se puede entonces apreciar que las empresas familiares además de buscar el objetivo de rentabilidad, también anhelan su persistencia basada en el éxito familiar,

donde los lazos intergeneracionales debieran ramificarse adecuadamente, (Ruiz Díaz y Saldaña Contreras, 2012)

Otro aspecto fundamental en la profesionalización y crecimiento de las empresas familiares está vinculado a las relaciones que se dan dentro de estas. Dodero (2010) explica que dentro de las empresas conviven tres tipos de personas que están interactuando constantemente. Es decir que confluyen diversos aspectos sociales, culturales y de personalidad que en algunos casos pueden beneficiar y en otros perjudicar el desarrollo y evolución de la empresa. Lo expresado anteriormente tiene una implicancia directa en el manejo de la organización, especialmente sobre factores que hacen a la gestión que determine el éxito empresarial.

Retomando al reciente autor, que se refiere a la convivencia de distintos tipos de personalidades, explica que hay una diversidad de intereses que se presentan y de no existir un trabajo de coordinación y moderación de los miembros, será sumamente complicado para la empresa crecer, evolucionar y desarrollarse eficazmente.

Dodero (2010) sostiene que dentro de los grupos que conviven en las empresas familiares se desempeñan 8 roles diferentes que se irán desarrollando de acuerdo a la posición que ocupen dentro del sistema de la propia organización teniendo en consideración intereses específicos. Entre esos 8 roles se encuentran, el directivo líder familiar y accionista, los miembros de la familia, los accionistas no familiares, familiares que trabajan en la empresa, los familiares que son accionistas, los empleados no familiares, los socios no familiares que también trabajan en la empresa, el directivo familiar y accionista. El desenvolvimiento de estos roles, permiten entender la interacción y la dinámica de la empresa familiar (Dodero, 2010). Según la perspectiva del autor, dentro de sus funciones en cada rol mencionado, es probable que aparezcan

intereses contrapuestos donde los objetivos se encuentren en una disyuntiva entre la obtención de medios económicos para vivir, como el hecho de tener un retorno sobre la inversión; dividendos; liquidez; seguridad laboral y económica; la búsqueda de la seguridad laboral con un compromiso estructurado hacia la cultura de la familia propietaria; la autorrealización a partir de la satisfacción de intereses; así como la visión de crecimiento y establecimiento que garantice la perpetuación en el tiempo. Se puede decir que Dodero (2010) explica toda una complejidad de intereses que se presentan con la existencia de estos 8 roles y que, si no hubiera coordinación y colaboración de los mismos, sería sumamente complejo que la empresa pueda crecer y algo no menos importante, que pueda evolucionar para trascender hacia una estructura de bajas dimensiones.

Continuando con esta reflexión a partir de lo que expresan los autores, las empresas familiares no deberían dejar de focalizarse en la profesionalización y la estructura, para llevar adelante la gestión de un modelo de negocios, siendo de fundamental importancia la incorporación de un capital económico, dicho de otra manera, además de considerar el capital humano, el capital de espíritu emprendedor y otros elementos abstractos, ir a lo fundamental en el plano financiero y económico. Es entonces donde se vuelve básicamente necesario: el aspecto técnico y la capacitación para una evolución formal de la empresa.

Alba Ortuño (2015) analiza a las empresas familiares en la facilidad que tienen de guiarse cómodamente por el espíritu emprendedor de su creador, reflexionando sobre la importancia de la capacitación de las generaciones que siguen a la generación creadora, evitando de esta manera la creencia de que su propia filosofía puede ser transmitida solo en vivencias y experiencias entre sus miembros actuales. La autora, manifiesta además que no basta solo con la transmisión de esas experiencias a lo largo

de su existencia sino la formación y capacitación en una instancia técnica ya que la continuidad de la empresa debería estar basada sólidamente en la competitividad y formación profesional de sus miembros.

Siguiendo la anterior reflexión, Fracica Naranjo, Matiz, Hernández y Mogollón (2011) expresan que un hecho fundamental en las empresas familiares es la capacitación en el acceso al financiamiento, situado esto como un componente de transición, que los llevará a sus primeros lineamientos como organización sensata, y de manera cautelosa, irán incorporándose en el circuito económico. Se puede advertir entonces a partir de lo presentado anteriormente, que aquellas empresas familiares donde se trabaje bajo un marco de profesionalización, tal como lo expresan los investigadores consultados, van a lograr en el mediano y largo plazo una solvencia tal que les permitirá tener éxito y podrán perpetuarse en el tiempo con sus próximas generaciones.

Tal como lo expresa Doderó (2010), la administración y gestión de estas empresas no puede ser menospreciada, y debe considerarse la profesionalización como los fundamentos para llevar a cabo una planificación estratégica direccionada hacia el aspecto financiero y contable con una exitosa programación de la sucesión basada en la formal configuración de su estructura organizativa.

Desarrollado el planteamiento temático, puede denotarse la importancia que presenta la profesionalización en el desenvolvimiento de la empresa familiar, por lo que la problemática se encuentra evidenciada en si las organizaciones cuentan con los instrumentos o metodologías suficientes para llevar adelante la profesionalización de manera ordenada.

Es por ello que el problema puede ser expresado en el siguiente enunciado interrogante: ¿Es el desarrollo de la profesionalización un factor que determina el plan

de subsistencia de las empresas familiares de la ciudad de Córdoba en el contexto del año 2020? En este enunciado se observa entonces la intención de validar al desarrollo de la profesionalización como una herramienta que se ramifica en incorporación de perspectivas de formalización como ser el trabajo en la planificación de la organización, la planificación del acceso al financiamiento y la incorporación de sistemas de gestión como base para dar garantías de una subsistencia enmarcada en un plan de perdurabilidad. Quizás la subsistencia sea el propósito básico, que luego desencadene en otros de transformación, crecimiento e innovación. Es por ello que se estudia estos elementos en el marco de las empresas familiares, buscando entender su realidad y articularla hacia un escenario que les brinde las alternativas necesarias para reconocer y saber de qué forma incorporarse en un mundo cada vez más competitivo.

#### *Objetivo general*

Analizar la planificación de la organización y profesionalización en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba a partir de las variables relacionadas a los sub sistemas estructurales, la transición generacional y el acceso al financiamiento que contribuyen a su subsistencia, en el contexto del año 2020.

#### *Objetivos específicos*

1. Analizar los sub sistemas familiares estructurales que presentan las empresas familiares y como estos contribuyen a su subsistencia.
2. Analizar cómo las empresas llevaron adelante el proceso de transición generacional que puede incidir en su subsistencia.
3. Analizar el acceso al financiamiento que presentan las organizaciones y como contribuye a la subsistencia.

## Métodos

### *Diseño*

Considerando los objetivos de indagación referidos a la profesionalización, la continuidad en el tiempo, el acceso al financiamiento y la formalización de la estructura en empresas familiares es que la indagación se planteó bajo un diseño cualitativo. El alcance de este trabajo finalmente fue un alcance descriptivo, teniendo existencia la temática abordada. Se tomaron a las empresas desde su realidad actual y su proyección futura, sin incidir en la dinámica de sus funciones ni presentar casos que pudieran afectar ya sea directa o indirectamente en su propio desarrollo.

### *Participantes*

Para la realización y desarrollo de este trabajo de investigación, se tomaron como muestras a empresas familiares de distintos rubros en la Ciudad de Córdoba, sin establecer una búsqueda puntual de empresas que posean características específicas en cuanto al tipo de financiamiento que fuera la base de su estructura, pero si se tuvieron en cuenta aquellas organizaciones que en cuanto a su perpetuidad en el tiempo llevaran más de 10 años de existencia tomando 6 casos de empresas familiares del sector industrial a las que se les presentó un consentimiento informado sobre el trabajo de investigación que se estaba realizando.

### *Instrumentos*

Los instrumentos considerados pertinentes para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos fueron en una primera instancia el cuestionario, a través de la técnica encuesta. Herramienta que se caracteriza por contener preguntas en su mayoría cerradas, siguiendo un orden conceptual de las variables expresadas en los objetivos de indagación Otro de los instrumentos empleados fue la guía de pautas mediante la

técnica de la entrevista. De esta manera se logró a partir de las respuestas de los encuestados y entrevistados conocer acerca de los factores que determinan el nivel de profesionalización, el tipo de financiamiento al cual pudieron acceder, y la evolución, desarrollo y continuidad en el tiempo de estas empresas familiares.

#### *Análisis de datos*

Una vez realizadas las entrevistas se transcribieron las mismas, utilizando la información a través de la parametrización de información, buscando patrones en cuanto las respuestas de cada variable bajo análisis. Una vez confeccionada la misma, se pasó a elaborar diferentes tablas y la comprensión de cada una de las variables, pudiendo sacar conclusiones parciales que llevaron a la generalización de los datos.

## Resultados

*Tabla 1: Presentación de empresas*

Empresa	Sector	Producto/servicio	Cantidad empleados	Puestos gerenciales de la familia	Antigüedad	Generación al mando	Facturación
Empresa 1	Comercial	Artículo de ferretería	6	Dirección: Hijo de fundador / compras: Hijo del fundador / Comercial: hijo del fundador / RRHH: hijo del fundador / Contable: Hija del fundador / Mantenimiento: Hijo del fundador	28 años	2da	\$12.000.000
Empresa 2	Industrial	Fabricación de piezas	6	Dirección: Hijo de fundador / Industrial: Hijo del fundador / Depósito: Hijo del fundador / Innovación: Hijo de fundador	34 años	2da	\$25.000.000
Empresa 3	Comercial	Artículos de bicicleta	5	Dirección Hijo de fundador / Clientes: hija de fundador / Auxiliar administrativo: Hijo del gerente / Auxiliar en RRHH: Hija del gerente / Compras: Esposa del gerente	60 años	2da y 3era	\$15.000.000
Empresa 4	Industrial	Fabricación de piezas	4	Dirección: Socio fundador / Producción: Hermano de fundador / Distribución: Esposa del gerente / Cartera de clientes: Hermana del fundador	15 años	1ra	\$50.000.000
Empresa 5	Industrial	Metalúrgica	4	Dirección Nieto del fundador / Fabricación: Nieto del fundador / Compras: Nieta del fundador / Servicio posventa: Nieta del fundador	68 años	3era	\$20.000.000
Empresa 6	Comercial	Artículos de iluminación	3	Dirección: Hija del fundador / Personal: Hermana del fundador / Administración-contable: Hija del fundador	32 años	2da	\$20.000.000

*Fuente: elaboración propia en base al abordaje*

A partir del desarrollo de los instrumentos de relevamiento se confeccionan la presentación de los resultados llevado adelante siguiendo las tres conceptualizaciones de los objetivos específicos.

### *Planificación de la organización y subsistemas familiares*

El primer punto a analizar refiere sobre los criterios de departamentalización que presentan las empresas, en donde se observa que los mismos se basan sobre principios netamente funcionales, centralizando la toma de decisiones en la alta dirección, es decir que existe un bajo grado de autonomía por parte de los participantes.

- Empresa 1: Estructura plana funcional.
- Empresa 2: Estructura vertical funcional.



- Empresa 3: Estructura plana funcional.
- Empresa 4: Estructura vertical funcional.
- Empresa 5: Estructura vertical funcional.
- Empresa 6: Estructura vertical funcional.

A raíz de esto se buscó identificar dentro de estas estructuras funcionales la existencia de los órganos de gobierno, entiendo a estos como uno de los subsistemas familiares. Se evidencia que en algunos casos las empresas presentan los órganos de gobierno pero que son llevados delante de manera informal, es decir no se encuentran definidos dentro de sus estructuras. En este sentido se puede decir que las empresas carecen de herramientas dispuestas hacia la planificación de la organización y de los subsistemas familiares, advirtiendo que no se generan intervenciones en las que se instauren elementos de estas características.

*Tabla 2: Asamblea familiar*

Asamblea familiar		Realiza reunion familiar	No realiza reunion familiar
Empresa 1	Se llevan adelante reuniones familiares de manera esporádica, las cuales se desenvuelven desde planteamientos netamente informativos.	X	
Empresa 2	No se llevan adelante reuniones entre los familiares, las distintas temáticas alusivas al rumbo empresarial se desarrollan en reuniones informales fuera del entorno empresarial		X
Empresa 3	No cuentan con un área específica destinada al desarrollo de reuniones entre los familiares, las mismas se desarrollan como espacios para la puesta en común de diversas temáticas referidas al desempeño de la empresa en términos de rentabilidad	X	
Empresa 4	Se llevan adelante reuniones entre los familiares solo para tratar temas relacionados al funcionamiento de la empresa y cumplimientos de objetivos funcionales. No existe poder de decisión por parte de los miembros familiares	X	
Empresa 5	No cuentan con la formalización de una asamblea familiar. Sin embargo se llevan adelante al menos 1 reunión mensual para tratar temas relacionados al futuro de la empresa, tomando en consideración las observaciones de los miembros de la familia.	X	
Empresa 6	Carecen de formalización en cuanto a la asamblea. Se realizan reuniones informales, en momentos en los cuales no todos los integrantes pueden participar, creando problemas internos entre sus familiares por no ser tomados en consideración.		X

*Fuente: elaboración propia en base al abordaje*

*Tabla 3: Directorio*

Directorio		Participación Alta	Participación Media	Participación Baja
Empresa 1	La toma de decisiones se concentra principalmente en el gerente general. Los miembros de familia, que se encuentran en otros puestos gerenciales deben esperar la confirmación del gerente para llevar adelante diferentes acciones.			X
Empresa 2	Los miembros de familiares en puestos gerenciales cuentan con cierto nivel de autonomía para la toma de decisiones, principalmente sobre aspectos funcionales. Cuando se trabaja sobre clientes prestigiosos de la empresa la toma de decisiones se concentra en el gerente, quitándole poder de trabajo a los demás miembros		X	
Empresa 3	La toma de decisiones se concentra principalmente en el gerente general. Los miembros de familia, que se encuentran en otros puestos gerenciales deben esperar la confirmación del gerente para llevar adelante diferentes acciones.			X
Empresa 4	La toma de decisiones se concentra en la gerencia general, dejando sin poder de autonomía al resto de familiares que también presentan puestos gerenciales funcionales.			X
Empresa 5	La toma de decisiones a largo plazo se concentra en el gerente general, el resto de decisiones se toman de manera conjunto apelando a la escucha activa de los puntos de vista de cada familiar.	X		
Empresa 6	Los miembros de la familia cuenta con cierto grado de autonomía para la toma de decisiones, sin embargo la palabra final se concentra sobre el gerente general que en muchos casos no toma en consideración los planteamientos de la familia o bien no da razones explícitas de los motivos de su decisión.		X	

*Fuente: elaboración propia en base al abordaje*

*Tabla 4: Asamblea de propietarios/accionistas*

Asamblea de propietarios/accionistas		Formalización de Asamblea	
		SI	NO
Empresa 1	No cuentan con una formalización de la asamblea, la propiedad se reparte entre los hijos del fundador que si bien no lleva adelante acciones funcionales aún cuenta con un gran peso en las decisiones destinadas a inversiones/financiamiento a largo plazo.		X
Empresa 2	No existe una formalización de la asamblea, las cuota partes no se encuentran definidas de manera explícita lo que genera inconsistencias en la toma de decisiones a largo plazo.		X
Empresa 3	Carecen de formalización del órgano de gobierno. Las decisiones relacionadas al rumbo empresarial se concentran en el gerente general, además de concentrarse principalmente sobre los aspectos netamente rentables.		X
Empresa 4	No cuentan con la formalización de la asamblea, la propiedad pertenece en un 100% al fundador/gerente general. Las decisiones son tomadas por el fundador sin darle participación al resto de miembros de la familia.		X
Empresa 5	No cuentan con la formalización de la asamblea. Sin embargo se llevan adelante reuniones referidas al rumbo de la empresa, a la medición de indicadores financieros y a la puesta en común sobre los cursos de acción que se deben emplear para contrarrestar situaciones adversas.		X
Empresa 6	No cuentan con la formalización de la asamblea, los propietarios de la empresa pertenecen tanto desde la 1ra como de la 2da generación. Existen rivalidades entre los puntos de vista de cada uno, en donde muchas veces se toma la palabra del fundador (mayor accionista de la empresa).		X

*Fuente: elaboración propia en base al abordaje*

Como se puede observar de todas las empresas en la cual se genera un mayor sentido de participación de los familiares es en la empresa número 5. En base a estos resultados se pueden expresar las siguientes desventajas ante la falta de formalización de las estructuras de gobierno:

- Baja participación en la toma de decisiones.

- Falta de consideración de ideas o planes de los miembros familiares.
- No se tienen en cuenta los tiempos de trabajo del resto de familiares para la participación de las reuniones.
- Se generan problemas relacionados a separar los problemas de la familia a las circunstancias de la empresa.
- Baja autoestima de los miembros familiares que se desencadena en un bajo interés por mejorar dentro de la organización.

Si bien la empresa 5 no cuenta con la formalización de estos órganos se destaca como ventajas a la participación de los miembros familiares en la toma de decisiones, escucha activa de los puntos de vista de cada familiar y la consideración de ideas o planes de acción a llevar adelante.

Puede decirse que, si bien las empresas carecen de la formalización de los sub sistemas estructurales, esta falta no tiene una incidencia directa sobre la subsistencia empresarial, ya que como se ha planteado estas organizaciones cuentan en promedio con una trayectoria mayor a los 30 años, lo que implica que no se caracteriza como un factor necesario para el sostenimiento sino para brindarle cohesión y hacer partícipe a los familiares en su crecimiento.

#### *Proceso de transición de la generación*

Otro de los aspectos que se estudió sobre la planificación de la profesionalización fue la forma de llevar adelante la transición de la generación. Aquí se observa que las organizaciones no llevan adelante la sucesión de manera formal, en donde el proceso es específicamente circunstancial y ocasional. Se articula un desarrollo sin la consideración de aplicación más allá que en algunas exista el plan explícitamente desarrollado. La mayoría ha establecido una organización, pero no lo ha dirigido desde

un sentido de formación, sino simplemente de traspaso del mando buscando evitar los conflictos, pero no buscando proyectar un abordaje que garantice la incorporación de conocimientos técnicos además de los vivenciales.

*Tabla 5: Transición de la generación*

		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Transición de la generación		Se llevó adelante la sucesión de manera informal. Los roles fueron definidos por el fundador o director previo. Esto ocasionó problemas en cuanto al nivel de consentimiento de las partes	El proceso de sucesión fue de carácter informal sin contar con un plan formalizado. La falta de este no ocasionó problemas ya que el padre fundador desarrollo pautas claras que fueron respetadas por el resto de la familia	Se redactó un plan de sucesión en conjunto con un protocolo familiar a través de una consultoria externa. Sin embargo al momento de aplicar el proceso los mismos no se respetaron por falta de conocimiento respecto a como hacerlo. Esto generó frustración entre los miembros que debieron finalmente decidir los puestos de acuerdo a las intenciones y conocimiento con los que cada uno contaba.	Aún no ha realizado el proceso de transición, tienen en mente comenzar en unos años con la incorporación de los hijos en puestos de menores rangos para que se asocien con la empresa. No cuentan con un plan de sucesión ni protocolo familiar, debido a que carecen del conocimiento para aplicarlo. Existe la posibilidad de comenzar a diseñarlos pero los tiempos apremian y no pueden concentrarse en estas temáticas.	El proceso de sucesión se llevó adelante en base a un documento que hacia las veces de sucesión, en donde se estipularon los puestos, roles, funciones y responsabilidades de cada miembros, además del porcentaje de participación en la propiedad de la empresa. El mismo fue respetado por los miembros de la familia, creando un proceso armónico de transición generacional.	El proceso de sucesión se llevó de manera formal contando con un plan de sucesión para el ingreso de las hijas a la dirección y puestos gerenciales. También cuentan con un protocolo de familia que enmarcó las reglas de trabajo, remuneraciones, niveles de participación en la sociedad y procedimientos para la resolución de conflictos de índole familiar-domésticos.
	Plan de Sucesion	SI NO	X	X	X	X	X

*Fuente: elaboración propia en base al abordaje*

Puede decirse desde este plano que la falta de planificación sobre la sucesión ha generado conflictos entre los familiares, sin poder determinar acciones concretas para su resolución. Este aspecto se encuentra relacionado a lo expuesto en relación a la estructura organizacional, en donde si bien la falta del abordaje sucesorio no ha implicado una faceta negativa en cuanto a la continuidad o subsistencia al plantearlo las empresas gozarán de una mayor organización y concentración sobre los aspectos fundamentales del negocio.

#### *Acceso al financiamiento*

El último objetivo a tratar refiere sobre la forma en la que las empresas llevan adelante el acceso al financiamiento, buscando indagar las dificultades, sus programaciones, su predicción y perspectiva. Así como se planteó en el análisis de las

estructuras de gobierno, las cuestiones de financiamiento aluden en estas empresas familiares a una falta de planificación estratégica, entendiendo a esta como la definición concreta de los objetivos que busca alcanzar la organización y la estipulación de las acciones, alineadas, que permitirán plasmar el cumplimiento eficiente de los mismos. Conocer cómo llevan a cabo las acciones de financiamiento se asocia a los niveles de profesionalización y formalización con el que cuentan las empresas, permitiéndole a estas continuar con su crecimiento o su subsistencia. Ante esto las principales dificultades que presentan las empresas son:

- Dificultad para acceder dadas las altas tasas de interés.
- Existen planes de desarrollo y estímulo a pequeñas empresas, pero son complejas de decidir.
- Al no contar con una planificación financiera, la decisión es compleja, además de que los puntos de vista de los familiares inciden en la decisión de una opción u otra.
- Carencia de información precisa para acceder a los préstamos bancarios.
- Se utiliza principalmente el autofinanciamiento lo que quita poder de ganancia a los familiares, esto genera problemas en cuanto a la cantidad de dinero para disponer, ya sea para inversiones o para mantener el funcionamiento del negocio.

A su vez otra de las cuestiones indagadas refirió sobre las fuentes de financiamiento que utilizan las empresas para desarrollar el crecimiento de la empresa, en donde se puede observar, tal como se ha mencionado, una alta concentración sobre el autofinanciamiento.

*Tabla 6: Fuentes de financiamiento utilizadas*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Autofinanciamiento	X	X	X	X	X	X
Créditos bancarios	X		X	X		X
Descubierto en bancos	X	X		X		X
Descuento de documentos			X		X	X
Compra de dólares		X		X		
Proveedores	X		X		X	X
Capital semilla						
FFF (Friends, Fools & Family)	X	X	X	X	X	X
Créditos personales			X			

*Fuente: elaboración propia en base al abordaje*

En torno a este indicador el acceso al financiamiento se muestra con dificultades respecto no solamente a su preparación y nivel de abordaje, sino a la dura realidad que toca vivir en el país aferrado a las altas tasas de interés y a una incertidumbre constante que lleva a un escenario complejo de accesibilidad. Como bien se aprecia abordan aquellas fuentes que están de manera directa a su alcance y por ello el auto financiamiento es el elemento más determinado mientras que aquellas que demandan una preparación técnica como así también representan un riesgo más concreto dejan de ser consideradas una alternativa.

Finalmente, en base al objetivo general, se puede apreciar en base a las tres variables analizadas que la planificación para la profesionalización es rudimentaria, puesto a que no existe, en la mayoría de los casos, la formalización de los diferentes instrumentos que puedan contribuir a generar una subsistencia medida. En este sentido se demuestran que no son factores excluyentes de la subsistencia, puesto a que las organizaciones presentan una amplia trayectoria incluso sin contar con la formalidad en sus estructuras, en sus procesos de transición generacional y en la planificación del financiamiento. Sin embargo, se destaca que contar con el desarrollo de la formalización ayudará a plantear un proceso más organizado, demostrando un mayor incentivo de los familiares a la participación y al desempeño organizacional.

## Discusión

Para llevar adelante la discusión se debe resaltar que el análisis sobre la profesionalización de las empresas familiares en un marco en el que evidentemente estas organizaciones han superado diversas barreras ya que algunas demuestran más de 30 años de existencia, y que se encuentran tramitando su segunda e inclusive su tercera generación al mando. Solamente una es de las más jóvenes, aunque ya ha pasado los cinco años, aquel indicador en el que Maure (2011) describía cómo un parámetro en el que más del 70% de las empresas familiares en Argentina no supera este periodo de vida.

Es decir, el abordaje de este contexto tiene aparejado su desarrollo articulado hacia los ciclos de vida como una de las variables de correlación, pudiendo decir desde un principio que la permanencia no ha sido un problema de estas organizaciones, y que independientemente de su nivel de profesionalización ya se han establecido y han podido llevar adelante actividades tanto productivas como comerciales, pero lo que no es garantía de un desarrollo profesional que les permita transformar e innovar tanto en su gestión interna como en el desarrollo comercial exterior. Se entendió a la profesionalización cómo el proceso que les permite a las organizaciones trabajar desde la mejora de sus actividades, no así como el factor clave para su subsistencia ya que se dejan sentadas las bases, no solamente desde los antecedentes sino también desde la propia realidad observada. Además, los diversos autores que han sido consultados explican que la profesionalización es el resultado de un desarrollo y no así el medio para generar la subsistencia. En concreto el desenvolvimiento de las empresas va gestándose independientemente de su nivel de calidad en cuanto a su gestión administrativa, contable, comercial o de producción.

En lo que refiere al primer objetivo específico que alude a la planificación organizacional en torno a las estructuras de gobierno se toma en consideración el antecedente planteado por García de Brahi (2018) quien expone que la definición de la estructura empresarial engloba un concepto que permite desarrollar una transición y subsistencia de la organización a medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas. Aludiendo a los resultados, se observa que estas empresas cuentan con estructuras que se definen desde las aristas funcionales, en donde el grado de participación de los miembros de las familias es relativamente bajo, lo que tiene una incidencia en la manera de planificación a largo plazo. En este sentido, si bien las empresas han experimentado una trayectoria remarcable, aquello que nombrara Maure (2011), no han logrado cristalizar las estructuras de gobierno como sub sistemas familiares que ayudan a la empresa a desenvolverse con mayor afinidad en su actuación. Al mismo tiempo, la carencia de esta formalización surge por la alta concentración del poder decisorio en los directivos, lo que lleva en muchas instancias a incongruencias sobre el desarrollo sostenible de las empresas, que afecta no solo al cumplimiento de sus objetivos sino también a la participación de los familiares en el crecimiento de las empresas.

En lo que refiere al estudio aquí establecido las empresas más allá de un desarrollo fuerte en cuanto a la trayectoria demuestran una baja profesionalización, evidenciando que su permanencia en el tiempo no se encuentra asociada directamente ni correlacionada a los niveles de preparación en bagaje técnico, pero si en cuanto a una perspectiva productiva y de comercialización. En este sentido, los órganos de gobierno van articulándose exclusivamente en el plano administrativo y que en la fase del órgano familia existen diversas falencias, principalmente en las formas de administrar los conflictos, que son elementos subestimados y que evidentemente no han impregnado la



propia realidad, ya que de no haber sido de esa forma hoy no se contaría con estas empresas que demuestran entre 40, 30 y 50 años de desarrollo y participación activa en el mercado.

Sobre ese punto es que Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) contradicen esta premura y estas posturas ya que en un desarrollo que busca implicar lo que refiere al tecnicismo estas empresas de ninguna manera se presentan como aquel modelo, desarmando también los argumentos de Alba Ortuño (2015) quien explica que las empresas familiares no pueden llevar adelante una actividad sin la incorporación de herramientas de profesionalización. Pues bien, eso de ninguna forma ha sido una limitación para este tipo de empresas ya que no han necesitado de un bagaje herramental técnico para encontrarse en su desarrollo y subsistencia. Obviamente que la mera subsistencia no garantiza que su trabajo haya sido exitoso, aunque si tiene un corolario sustentado sobre un parangón que las posiciona como empresas establecidas y que han sabido sortear los obstáculos independientemente de sus carencias a nivel técnico. Sin embargo, si bien se habla de carencias a nivel técnico todas tienen un bagaje de sistemas de información lo que podría ser un denominador común y el factor clave que les ha permitido organizarse en torno a esa política funcional de gestión. En base al segundo objetivo, planteado desde el análisis del proceso de transición de las generaciones familiares, nuevamente se observa una falencia en base a la formalización de planes sucesorios que pueden conceptualizarse como un herramental que permite a las empresas trasladar la propiedad empresarial sobre el resto de miembros consanguíneos. Aquí se retoma lo expuesto por Maure (2011) al expresar que las empresas familiares carecen o bien de los sustentos técnicos para su formación, diseño y aplicación o bien porque no cuentan con los incentivos para llevar adelante un trabajo mancomunado en el fin común de las empresas familiares, es decir de su subsistencia.

Es importante mencionar que ciertas organizaciones si han diseñado el plan de sucesión y que el mismo ha generado justamente estas ventajas que se mencionaban con anterioridad, es decir el planteamiento organizado de la planificación a largo plazo que puede incidir en la subsistencia de las empresas. Aquí se retoma nuevamente lo expuesto por Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012) respecto a la necesidad que presentan las empresas familiares en la materialización de la sucesión, puesto a que determinando los lineamientos sobre los que las mismas incorporarán miembros, ya sean familiares como no, ayudará a la generación de sub sistemas familiares más complejos que se relacionan con los ciclos de vida de las organizaciones.

En base al tercer objetivo dónde se tomó como variable el acceso al financiamiento se observó que la postura marcada por García de Brahi (2018) es una de las permutas que se ha dado concretamente, observando que en su mayor proporción son empresas que prefieren el autofinanciamiento, es decir las fuentes directas buscando alivianar y evadir todo riesgo. Solamente en algunos casos se ha advertido que se han aplicado alternativas más riesgosas. Esto responde al concepto de García de Brahi (2018) diciendo que las empresas una vez que se acostumbran a trabajar sobre el autofinanciamiento y fuentes directas de sustentación es difícil que puedan salir a estipular nuevas alternativas y más aún en un contexto donde la crisis económica es el denominador que va instaurando y temiendo la toma de decisiones. En lo que también aplica al desarrollo de la planificación se da la validación del supuesto expresado por Alba Ortuño explicando que la mayoría de las organizaciones familiares tienen dificultades para establecer un plan estratégico y un desarrollo dado por el plano mecanicista. Esto se confirma al observar que solo dos de las empresas estudiadas ha incorporado la planificación estratégica, pero no desde los designios específicos que refieren a su desarrollo global, ya que no realizan análisis situacional ni llevan adelante

diagnósticos, sino que estipulan un desarrollo de objetivos y estrategias funcionales de producción, logística y comercialización, complementado al sistema de gestión que bien se mencionaba anteriormente alusivo a la administración y finanzas. En lo que refiere a la postura de Francisco Naranjo, Matiz, Hernández y Mogollón (2011) se observa que las empresas necesitan de un acompañamiento sobre todo a nivel técnico, y esto es lo que se evidencia en estas organizaciones, que muestran con particularidad el abordaje sobre asesores externos principalmente en materia contable y financiera, dando a entender que la subsistencia está aliada y relacionada directamente con el bagaje financiero, contable y comercial dejando a las demás posturas, tanto de recursos humanos, de estructura, de organización en un segundo plano.

En cuanto a las limitaciones durante la investigación se dieron cambios de perspectiva tanto en el recorte del concepto de profesionalización. Este es un enfoque amplio que pudo evidenciarse con la cantidad de antecedentes que existen, y una temática que ha tenido diversos abordajes desde distintas perspectivas y ello, así como es un factor positivo también genera limitaciones en el sentido de poder sintetizar una idea y determinar un concepto que aúne todo este fenómeno de la profesionalización. Pues bien, haber comenzado el desarrollo sobre este análisis experimento una dilatación en cuanto su reflexión, aspecto que es considerado una limitación ya que el tiempo para poder abordarlo debería haber sido mucho mayor. También la posibilidad de encontrar un sentido específico sobre la incidencia de la profesionalización y otras variables con cuáles correlacionar, este fue otro de los limitantes ya que al no lograr un recorte específico el objeto de estudio se va desperdigando, y perdiendo su eje central.

En lo que atañe a cuestiones externas el tiempo fue otro factor de obstaculización, debido a que es una investigación que necesita de una mayor reflexión tanto en el plano teórico para ir construyendo las hipótesis como así también en el plano

de diseño instrumental para configurar las herramientas necesarias para realizar el relevamiento de información. De igual manera sucedió al momento de efectivizar el contacto con las empresas, aquí se dio otra limitación en el sentido de tener que cambiar algunos participantes ya que se les volvía dificultoso ser parte de esta investigación no solamente por limitaciones personales sino también por el contexto actual en el cual se ha dado la investigación (confinamiento por la pandemia COVID 19). En ese contexto el cambio ha retrasado como así también desfavorecido la afluencia en el intercambio necesario para llevar adelante una investigación dinámica. Otro de los puntos negativos que incidieron en la investigación fue que no pueden tomarse los resultados aquí establecidos para generar una conclusión global hacía el plano de las empresas familiares debido a que la muestra no contempla los lineamientos necesarios para que desde allí puedan generalizarse las conjeturas. Como fortaleza se puede decir que el haber determinado un supuesto en el que la profesionalización no termina siendo el factor determinante para la subsistencia, pero si para el buen andamiaje y desarrollo organizacional es un aporte que dispara nuevas perspectivas, y que además va mostrando que la aplicación del sistema de gestión sobre la estrategia de administración contable y finanzas es en primer lugar uno de los elementos que garantiza la permanencia y la subsistencia.

Otro de los aspectos a destacar es que el sector como así también la cantidad de empleados termina siendo un elemento que predispone la perdurabilidad de las organizaciones, y que cuánto más pequeña es la estructura y los integrantes que la componen mayores posibilidades de administrar y gestionar los conflictos familiares que allí se van desandando. Estudiar el plano de las empresas familiares es un aporte trascendental en una sociedad como la cordobesa dónde los emprendedores familiares se encuentran enlistándose para poder formarse y prepararse, y generar un documento

de estas características es un componente que arribará a la articulación de buenas reflexiones.

En ese sentido sin organizaciones que han incorporado un sistema de gestión pero que ello no significa un nivel de profesionalización sino más bien de abordaje sobre una política funcional referida al órgano empresa. En lo que aplica a familia este es un órgano que no ha tenido una trascendencia fundamental, quizás por la baja incidencia en cuanto a la estructura y cantidad de colaboradores ya que al no superar los 6 integrantes a nivel global seguramente eso ha gestado un escenario en el que los conflictos se hayan podido resolver de manera informal sin la necesidad de apremiar sobre una incorporación de herramientas más formales como por ejemplo el protocolo o un plan de sucesión.

En el plano de las recomendaciones sería importante continuar esta investigación buscando una interacción más fluida con los participantes y ampliando el número de muestras, pudiendo compararlas con empresas del mismo sector o tal vez de un rubro complementario pero que demuestre como características una existencia menor a los 10 años para identificar si se mantienen estos lineamientos y esta tendencia de incorporación de sistemas de gestión como la principal herramienta de formalización. De igual manera se podría buscar otros elementos alusivos a la estructura, evidenciar si dentro de estos rubros las empresas pueden incorporar en el plano directivo a otros integrantes que no sean netamente familiares. Bajo esa situación se podría establecer un alcance no sólo descriptivo correlacional y explicativo, entremezclando variables como la antigüedad/ trayectoria, el ciclo de vida, la compaginación con el tipo de metodología de trabajo, la existencia de un desarrollo de estructura no solo funcional sino también por procesos.

Sería también determinante crear una guía sobre las formas de articular los sistemas de gestión de información con otras herramientas que posibiliten potenciar la calidad no solo en la producción logística y administrativa sino también en cuanto a su vinculación con proveedores y otros grupos de interés. Estas empresas necesitan formarse y generar una apertura de perspectivas, porque más allá de haber subsistido, las situaciones críticas, económicas y políticas en Argentina obligan a estar siempre predispuestos a la formación, y más aún si se busca establecer una continuidad en la que la profesionalización sea el elemento común y central de este propósito.

## Referencias

- Alba Ortuño, C (2015) Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta. PERSPECTIVAS. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425943146003.pdf>
- Allami, C y Cibils, A (2011) El financiamiento bancario de las pymes en Argentina (2002-2009) Disponible en <https://tinly.co/sK8qs>. Extraído el día 12/04/2020
- Catalano, S (2017) Los nuevos reyes argentinos. Las increíbles historias de Mercado Libre, Globant, Despegar y OLX. Cómo se construyeron las empresas tecnológicas que valen más de 1000 millones de dólares. Editorial Paidós. Buenos Aires
- ENAC (2019). *Sólo 2 Pymes de cada 10 tiene rentabilidad positiva*, recuperado de: <https://tinly.co/QxFI8>. Extraído el día 18/5/2020.
- Fracica Naranjo, G; Matíz, F; Hernández, G; Mogollón, Y. (2011). Capital semilla para la financiación de Start ups con alto potencial de crecimiento en Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20623157009.pdf> Extraído el día 19/5/2020
- Fundación Observatorio Pymes (2018). Las Pyme diversificaron las fuentes de financiamiento durante la última década. Disponible en: <https://tinly.co/VI1Cs> Extraído el día 18/5/2020
- García de Brahi, L.H. (2018). Financiamiento destinado a los emprendedores argentinos. Revista Ciencias Económicas, 15(01), 147-161. Extraído el día 19/5/2020
- Martínez, B, Ormaña Silvestre, J y San German – Jarquin, D (2013) Esquema ideal de acceso al financiamiento en la red de innovación Azteca-maíz del estado Guerrero. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2631/263128356001.pdf>. Extraído el día 14/04/2020.
- Morales Urrutia, D y Rodil Marzábal, O (2015) Factores explicativos de la creación de empresas en diez países europeos: una propuesta desde la perspectiva institucional. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86641407005> ISSN 1576-0162.
- Morini Marrero, S., y Solari, E. (2015). Factores de las dificultades de Financiación de las Pymes en Latinoamérica. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651382002.pdf> Extraído el día 27/09/2019. Extraído el día 16/5/2020
- Price Wterhouse Cooper (2019). Expectativas 2019 – Pymes en Argentina, recuperado de: <https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>. Extraído el día 19/5/2020
- Rangel, M (2014) Propuesta de un modelo de financiamiento sostenible para nuevas empresas (start-ups). Una aplicación a la incubadora del tecnológico de Monterrey, campus Querétaro, México. Dis

## **Anexos**

### *Anexo 1: Formulario de consentimiento informado*

Yo, Melisa Fabiana Fuentes Todesco teniendo en cuenta mi rol como estudiante y al mismo tiempo director de esta investigación, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar la principal problemática referida a la profesionalización de las empresas familiares, 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. 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: Modelo de entrevista*

1. ¿Cómo describiría a la empresa?
2. ¿Cuál fue el proceso de formación de la organización?
3. ¿Qué puestos ocupan los actuales miembros de la familia?
4. ¿Se respetan?
5. ¿Cómo se encuentra estructurada la organización?
6. ¿Qué clase de departamentalización presentan?
7. ¿Es respetada por los miembros familiares?
8. ¿Conoce la terminología de órganos de gobierno?
9. ¿Cuenta con órganos de gobierno definidos?
10. ¿Cuáles? ¿Por qué no ha aplicado los órganos de gobierno?
11. ¿Cree que le traerán beneficios? ¿Cuáles?
12. ¿Cuenta la empresa con protocolos familiares?
13. ¿Cómo fue el proceso para su confección?
14. ¿Qué problemáticas se generaron al momento de armarlo?
15. ¿Considera que ha servido o que serviría contar con uno?
16. ¿Cuáles son las problemáticas más concretas que se generan en la empresa entre los miembros de la familia?
17. ¿Cómo es el proceso para resolver los conflictos?
18. ¿Cómo fue llevado adelante el proceso de sucesión generacional?
19. ¿Definieron un plan de sucesión?
20. ¿Cómo y porqué lo definieron?
21. ¿Cuáles cree que fueron las ventajas que permitió su aplicación?
22. ¿Qué desventajas considera que se han creado ante la falta de los mismos?
23. ¿Considera que la empresa tiene acceso al financiamiento?
24. ¿Cuáles son las causas por las que accedieron o no al financiamiento?
25. ¿Considera que el financiamiento es una cuestión vital para la subsistencia de la empresa?
26. ¿Qué tipos de alternativas de financiamiento utiliza?
27. ¿Cómo lleva adelante la empresa el funcionamiento interno?
28. ¿Cuenta con el desarrollo de sistemas de gestión? ¿Cuáles?
29. ¿Podría especificar qué beneficios le generó contar con los mismos?
30. ¿Cuáles fueron las razones para aplicarlos?
31. ¿El proceso para adecuar y flexibilizar a la empresa fue armonioso entre los familiares?