

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares

Análisis de la profesionalización de empresas familiares de Córdoba

Analysis of the professionalization in family-owned business from Córdoba

Autor: Christian Roberto Plenazzio

Legajo: CPB02284

DNI: 38.178.712

2020

Resumen

La presente investigación se basó sobre el análisis de la profesionalización en las empresas familiares, tanto en funcionamiento como muertas, de la ciudad de Córdoba, en el contexto del año 2020. Las variables analizadas fueron las herramientas de gestión aplicadas, las causas de muerte prematura y la aplicación o no de planes sucesorios y órganos de gobierno, buscando conocer las razones, ventajas y desventajas de su implementación. Para ello se utilizó un enfoque mixto, desarrollando entrevistas y encuestas con los directivos de las organizaciones, en donde se destaca que existe una baja preparación y conocimiento sobre la metodología de profesionalización lo que lleva a una escasa predisposición de ponerla en marcha. Estos son los principales indicios de riesgo de muerte prematura y los que imposibilitan el crecimiento sostenido.

Palabras clave: Profesionalización; Sucesión; Continuidad; Empresas Familiares

Abstract

This research was based on the analysis of professionalization in family-owned businesses, both operating and dead, in the city of Córdoba, in the context of the year 2020. Analysis variables such as applied management processes, causes were taken of premature death and the application or not of succession plans and governing bodies, seeking to know the reasons, advantages and disadvantages of their implementation. For this, a mixed approach was used, developing interviews and surveys with the managers and / or founders of the organizations, where it is highlighted that there is low preparation and knowledge about the professionalization methodology, which leads to a low predisposition to implement it. These are the main indications of risk of premature death and those that make sustained growth impossible.

Key words: Professionalization; Succession; Continuity; Family businesses

Índice

Introducción	2
<i>Objetivo general</i>	10
<i>Objetivos específicos</i>	10
Método	11
<i>Diseño</i>	11
<i>Participantes</i>	11
<i>Instrumentos</i>	12
<i>Análisis de datos</i>	12
Resultados	13
<i>Herramientas de gestión</i>	13
<i>Causantes de la muerte prematura</i>	15
<i>Aplicación de herramientas de profesionalización</i>	16
Discusión.....	19
Referencias.....	28
<i>Anexo 1: Consentimiento informado</i>	29
<i>Anexo 2: Modelo de cuestionario y entrevista</i>	30

Introducción

Particularmente existen entre 1.000.000 y 1.200.000 de organizaciones familiares en Argentina y representan el 90% de la actividad económica, de acuerdo al estudio realizado por el Club de Argentina de Negocios de Familia, CANF, (2018), en el cual informan que dichas empresas realizan un aporte del 70% al Producto Bruto Interno, y también brindan un gran aporte al nivel de empleabilidad nacional.

Cuando se remite al concepto de profesionalización el mismo se refiere a dotar a las organizaciones familiares de una mayor capacidad para enfrentarse a las diferentes modificaciones que se van generando en el entorno con el pasar de los años y que les permiten de esta forma lograr una mayor vigencia en el tiempo y volverlas más atractivas (Rivera, 2013). Además, se puede observar de acuerdo a lo que plantean los autores que es necesario que las empresas se propongan como objetivo principal la profesionalización, ya que esto les permitirá sobrellevar dicha organización en el tiempo, creando así las posibilidades de sostenerse de una generación a otra.

La presente investigación se basó en analizar y determinar el nivel de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina, y cómo este proceso les permitió mejorar sus herramientas de gestión evitando su muerte prematura. Para ello fue necesario utilizar un enfoque mixto, a través de entrevistas y encuesta a empresas que se encuentran en funcionamiento como también aquellas que sufrieron la muerte prematura, destacando las dificultades que presentaron a lo largo de su ciclo de vida. Continuando con la definición de profesionalización, es considerada como aquel proceso que genera en las organizaciones una alteración positiva llevando a la formalización y estandarización de diversos procesos que permiten el crecimiento natural y sostenido en el tiempo. Las empresas familiares buscan siempre generar una ventaja competitiva, la cual está relacionada con

los diferentes procesos de gestión y de estrategias y la manera en la que éstas van articulando dichos procesos, como así también su adaptación a los diferentes entornos y a las distintas circunstancias que estas sociedades de familia van atravesando (Rivera, 2013).

Existen ciertos autores que conceptualizan la temática de la profesionalización desde la atribución que los directivos de las empresas familiares brindan, como es el caso de Meroño Cerdán (2009), el cual se plantea que la profesionalización refiere a integrar dentro del proceso directivo de la empresa a dirigentes externos profesionales. Es decir, el nivel de profesionalización en una empresa se va a generar por las relaciones tanto por miembros del seno familiar como aquellos que no pertenezcan al mismo. A medida que la empresa va adquiriendo mayor complejidad, genera una necesidad imperante de crecimiento, por lo que se requiere de personal externo, el cual debe ser idóneo y compatible con el momento en el cual se encuentra. Dicha integración no debe darse desde la circunstancialidad y operatividad, sino que debe ser a través de un proceso de planificación estratégica, es decir de herramientas de gestión interna que le permitan a la empresa generar el sostenimiento en el tiempo.

Continuando con la problemática, solo entre un 10% o 15% de la totalidad de las empresas familiares llegan a traspasar la tercera generación de la familia, siendo las principales causas de muerte prematura de las mismas la falta de definición de órganos de gobierno, la carencia de procedimientos claros y específicos para la sucesión de la siguiente generación y ciertos conflictos familiares internos, que terminan en grandes problemas ya que muchos de los directivos de estas empresas trasladan sus inconvenientes laborales a la familia o viceversa. El cambio de liderazgo que tiene lugar con el relevo generacional es un momento crítico para las empresas familiares. Tal vez la dificultad más característica de los negocios familiares es la falta de

profesionalización de la empresa y, en este sentido, es importante apostar por incorporar buenos profesionales al negocio, sean familiares o no familiares, para una gestión excelente del negocio y una mayor competitividad (Rivera, 2013). Si bien hasta ahora se ha planteado un primer acercamiento sobre los conceptos y la importancia de la profesionalización en las empresas, se hace fundamental poder desgranar la definición de empresas familiares, con el fin de aunar la idea de profesionalizar dichos negocios.

Definir empresa familiar es sumamente complejo debido a que su funcionamiento suele a diferenciarse del resto de las organizaciones por sus características, siendo la más destacada de éstas, el nexo de unión con la familia, haciendo que empresa y familia sean una sola y formen una unidad (Martínez López, 2015). Otra de las características que define a las empresas familiares es el sentido de propiedad de sus miembros, ya que uno de los objetivos principales de estos negocios, es preparar a sus descendientes para el futuro para que tomen el mando de la empresa y se logre el traspaso de generación. Cabe destacar que en las organizaciones familiares claramente se le da una significación importante a los valores familiares, lo cual no suele ser habitual en las demás (Rivera, 2013).

En síntesis, no hay una definición genérica aceptada al respecto sobre que son las empresas familiares, ya que algunos piensan que es cuestión de distribución de la propiedad del negocio, otros dicen que depende de quién ejerza el control o de que participación tengan los miembros de la familia en la dirección de la empresa.

Continuando con esta idea, la profesionalización de una empresa familiar implica cambios de gran calado que afectan profundamente al funcionamiento de la organización. Según Badia y Escribá-Esteve (2018), la incorporación de profesionales externos debe depender del tipo de capacidades y experiencia que se requieran en la organización.

Por otro lado Flores Ortiz y Vega López (2008) describen que es un proceso de cambio gradual que se entiende mejor al conocer las diversas etapas por las que atraviesan las organizaciones y, para tal efecto la empresa familiar hacia la profesionalización debe realizar la asignación de los puestos basada en capacidades, tomando elementos de la familia como una opción más de contratación, las promociones de los puestos se deben lograr en base a un buen desempeño y tomar en cuenta la educación formal de los miembros de la familia, incluso la del sucesor y las funciones de todo el personal deben estar claramente definidas.

Al hablar de la gestión interna de las empresas familiares se retoma lo expuesto por Rivera (2013), el cual describe el modelo de los tres círculos creado por Davis y Tagiuri. En dicho modelo se explica la interacción de la empresa familiar determinando tres círculos de influencia: la propiedad, la familia y el negocio, donde cada círculo es considerado un sistema. El círculo familia abarca a todos y cada uno de los miembros del grupo familiar. Dentro del círculo negocio se encuentran el conjunto de individuos que trabajan para la empresa y que perciben algún beneficio económico directo. Finalmente, el círculo propiedad determina quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera derechos y deberes sobre la misma. Cuando todos los miembros parte de la empresa coinciden en intereses no suelen ocasionarse conflictos, pero como sucede en la mayoría de las organizaciones, los intereses son divergentes y esto genera tensiones y mal funcionamiento del negocio.

Como establece Fernández de la Cigoña Fraga (2019) en su artículo publicado, dentro de la gestión interna de la empresa familiar es necesario optimizar la gestión de los recursos humanos. Para ello el autor recomienda siete consejos: definir protocolos y procedimiento de actuación, determinar el organigrama y los roles a desempeñar dentro del negocio, organizar la sucesión de la empresa familiar, desarrollar sistemas de

comunicación interna, integrar a los sucesores en la toma de decisiones, sumar a la organización a profesionales externos y fomentar la selección y promoción.

La aplicación de estas herramientas le permite a la empresa desarrollar un entramado de organización y de preparación para su crecimiento y continuidad generacional, dotándola de los mecanismos inherentes a la gestión de conflictos y a la armonía familia empresaria, generando así ventajas competitivas sostenibles (Cigoña Fraga, 2019).

Partiendo de lo expresado hasta el momento es importante tener en cuenta otras de las variables que se analiza dentro de las empresas familiares el cual refiere a la cultura.

Se entiende el termino cultura como aquel conjunto de valores, tradiciones, costumbres, formas de actuar, caracteres, visiones, etcétera que se dan dentro de una empresa y que se transmiten de unos a otros de tal manera que describe o dibuja la forma de comportarse de la misma (Martínez López, 2015). A su vez plantea que la cultura muestra el “ser” de la empresa y establece los procedimientos a seguir en caso de conflictos. Por otro lado, comenta que el aprendizaje continuo es lo que permite crecer a la empresa y logra mejorar la unidad empresa-familia, siendo la cultura la que coopera en la evolución de la organización.

Continuando con lo expuesto por Martínez López (2015) en la cultura de las empresas familiares existen diversos niveles y/o elementos que forman parte de ésta. Dichos niveles refieren a los objetos de la cultura, los valores que se generan y las creencias. La articulación y la relación entre estos tres elementos, generará la manera en la que la organización podrá desarrollar la identidad de la empresa, lo que le permite a la misma desarrollar una ventaja competitiva.

En este sentido se puede comprender la importancia que cumple la planificación estratégica en estas organizaciones ya que esta es una de los elementos que le permitirá lograr de la forma más óptima los objetivos que éstas se hayan planteado. Ahora bien, la problemática de las organizaciones familiares se basa en la alta incidencia que tiene hacia un posible cierre y/o una muerte prematura. Ésta se refiere a la falta de aplicación de un proceso de planificación estratégica a lo largo de todo el ciclo de vida de la empresa.

Según los autores Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) una de las principales causas de la muerte prematura de dichas empresas familiares se encuentra claramente relacionada con los cambios generacionales que se suceden entre los miembros de la familia, ya que son escasas las empresas familiares que suelen llegar al tercer traspaso generacional. Este acontecimiento suele ser riguroso e ineludible y es de suma importancia para el futuro de las organizaciones ya que puede generar inestabilidad, no solo a nivel empresarial sino también a nivel familiar. Un estudio realizado por la Cátedra de Empresa Familiar (2018) plantea que no solo los traspasos generacionales son responsables de la muerte prematura de estas organizaciones, sino que también son causales de las dificultades en las gestiones del negocio y las de índole económica-financiera. Dicha investigación expresa que la falta de un plan estratégico y de una adaptación al momento económico, suelen provocar grandes conflictos que llevan a la expiración temprana de las empresas.

A su vez una investigación realizada por el Instituto Entrepreneur (2008), determina que, otros de los problemas que llevan a la muerte prematura suelen suscitarse por la falta órganos de gobierno bien definidos ya que no suele haber buena comunicación entre los familiares que forman parte de la empresa; y la falta de autonomía de los dirigentes en la toma de decisiones, debido a que al ser empresas

familiares, los directivos suelen mezclar lo sentimental con lo laboral, tomando algunas veces elecciones erróneas que llevan a la organización a conflictos laborales, mayormente de índole económico o administrativo.

Prosiguiendo con lo expuesto hasta el momento, es de suma importancia detallar como están compuestas las empresas familiares, es decir, definir cuáles son sus órganos de gobierno. Según manifiesta Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016), los órganos que componen a las organizaciones familiares son: la asamblea familiar y el consejo de familia. El primero se encuentra integrado por todos los miembros de la familia, particularmente que tienen la edad suficiente para formar parte de la misma, ya sea que trabajen o no en el negocio o que sean o no propietarios. El consejo de familia es el que toma las decisiones, tanto del presente, como de las futuras proyecciones de la empresa, a su vez es la parte encargada de mantener los valores y la historia de la organización.

En contraposición a lo anteriormente detallado, Rivera (2013) relata que los órganos de gobierno de las organizaciones familiares están compuestos por cinco grupos: el primero de ellos es la Asamblea de Propietarios, los cuales tienen como misión analizar y resolver todos los temas referentes a la empresa, basándose en información económica y financiera que debe otorgarle el Directorio, cuyos miembros de éste último son elegidos por las personas integrantes de ésta asamblea. Por consiguiente, el segundo grupo es el Directorio, el cual tiene como principal objetivo encargarse del manejo del negocio y de la evolución del mismo, debiendo hacer hincapié en los intereses de los dueños, debiendo administrar eficientemente la organización y buscando lograr que ésta genere valor económico como resultado. Además, son los encargados de hacer cumplir las reglas y de respeten los principios éticos y lineamientos principales de la empresa. El tercer grupo, plantea el autor que es el Consejo Asesor o de Administración, el cual suele verse habitualmente en pequeñas

empresas, y es el encargado de elaborar y controlar los objetivos estratégicos a largo plazo, establecer contactos que pueden ser utilizados en beneficio de la empresa y aconsejar a los directivos sobre la imagen de la organización en el mercado, entre las funciones más importantes. Como cuarto grupo, el autor enuncia a la Asamblea de Familia la cual busca fomentar la unidad familiar regulando las relaciones familia-empresa. Ésta asamblea genera un espacio de diálogo y discusión donde se tratan no solo temas de la empresa sino también cuestiones familiares, generando de esta manera aumentar la confianza y el compromiso entre los miembros-parte. Por último, el quinto grupo que nombra Rivera (2013) es el Consejo de Familia, el cual se forma cuando la empresa está integrada por números miembros de la asamblea de familia, buscando representar a cada familia. El principal propósito es reunirse para que los integrantes puedan manifestar sus ideas, valores, expectativas, necesidades y demás, buscando mantener los intereses de la organización y solucionar posibles conflictos futuros.

Como bien lo expreso Rivera (2013), la aplicación de los órganos de gobierno representa una de las herramientas principales que les puede permitir a las organizaciones crear las condiciones de profesionalización que le ayudaran a estas a suscitar un proceso de sucesión y de transmisión de la propiedad organizacional a los posibles miembros de la familia que cuenten con las cualidades y/o capacidades necesarias para llevar adelante la dirección de las mismas. La principal problemática con la que cuentan las empresas familiares refiere puntualmente a su alto grado de mortalidad que presenta en los diferentes estadios de sus ciclos de vida, principalmente generados cuando la primera generación, es decir aquellos fundadores de la organización, ya no cuentan con la predisposición para continuar con la dirección de la organización como tampoco con la transmisión de su propiedad al grupo familiar y es

por ello que se generan dichas condiciones, ya que carecen de las herramientas y las metodologías para llevar adelante el sostenimiento y crecimiento de la organización.

Finalmente, cabe destacar que es de suma importancia en la carrera del contador público, el poseer un criterio profesional que le permita resolver las problemáticas que se le plantean, aplicando sus conocimientos técnicos, los resultados de su experiencia y las características especiales de cada caso en concreto, pudiendo brindar de esta manera asesoramiento en la toma de decisiones. Es por esta razón que se buscó con esta investigación determinar cuáles son los niveles de profesionalización y las herramientas que aplican las organizaciones para minimizar los riesgos de una muerte prematura que presentan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba. Con la finalidad de dar respuesta a esta problemática se plantearon los siguientes objetivos que enmarcarán los resultados que se arrojarán en base a esta investigación.

Objetivo general

Analizar la profesionalización de las empresas familiares a partir del estudio de las herramientas de gestión interna, la aplicación órganos de gobierno y planes de sucesión, identificando las causas de muerte prematura en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba en el contexto del año 2020.

Objetivos específicos

- Conocer las herramientas de gestión interna aplicadas por las empresas familiares que permitieron el sostenimiento de las mismas.
- Definir cuáles fueron los causales de la muerte prematura de las empresas familiares analizadas que perecieron.
- Analizar si las empresas aplicaron órganos de gobierno o procedimientos de sucesión para facilitar su profesionalización.

Método

Diseño

El alcance del trabajo fue de tipo descriptivo, ya que se buscó analizar la manera en la que las organizaciones llevan adelante su gestión y los niveles de profesionalización, describiendo las realidades que atraviesan los diferentes negocios familiares. El enfoque realizado fue mixto, utilizando un enfoque cuantitativo y cualitativo, aumentando la cantidad de información relevada y poder asegurar un análisis más riguroso. Por último, el tipo de investigación que se llevó adelante fue no experimental, ya que no se trató de un trabajo para promover una mejora en las organizaciones, sino se buscó analizar una temática específica, en este caso la profesionalización.

Participantes

Respecto a los participantes se tomó como población a empresas familiares en funcionamiento como aquellas que perecieron, desenvueltas en la ciudad de Córdoba. Se estableció un muestreo a través de un criterio no probabilístico intencional, escogiendo intencionalmente a las organizaciones que cuentan con las características específicas para analizar los objetivos y las preguntas problemáticas planteadas. Específicamente los participantes refieren a los fundadores y/o directivos de 5 empresas familiares, como también a los posibles sucesores de la dirección en la escala generacional. A partir del enfoque del trabajo y de los participantes, la información recopilada fue a partir de fuentes primarias.

Para hacer contacto con los participantes se les entregó un consentimiento informado (ver Anexo 1) el cual demuestra la veracidad de la investigación, además de

plantear que no se divulgará información específica referida a la organización para que ésta no pueda ser identificada como tal en dicho trabajo.

Instrumentos

Se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos para el relevamiento de información, en el caso del enfoque cuantitativo se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento del cuestionario (ver Anexo 2); por el lado del enfoque cualitativo se empleó la técnica de la entrevista a partir del instrumento de la guía de pautas (ver Anexo 2).

Análisis de datos

En cuanto al enfoque cualitativo, se transcribieron las grabaciones de las entrevistas que se realizaron a los directivos y/o fundadores de la organización, destacando diferentes aspectos que ayudaron a determinar los diferentes resultados de la investigación. Respecto a los cuestionarios se sistematizó la información de las encuestas realizadas y se confeccionaron diferentes gráficos con el fin de vislumbrar los resultados generados para dar conclusiones pertinentes a cada uno de los casos y de los objetivos que se buscaron analizar. En el siguiente cuadro podrá observarse el resumen de la metodología aplicada sobre la cual se llevó adelante la presente investigación:

Tabla 1: Resumen de método

Objetivo Especifico	Alcance	Enfoque	Recursos Necesarios	Instrumentos	Resultado Final
Conocer las herramientas de gestión interna aplicadas por las empresas familiares que permitieron el sostenimiento de las mismas	Descriptivo	Cualitativo	Herramientas de gestión interna utilizadas	Entrevista en profundidad	¿Qué herramientas utilizan y como contribuyen a la profesionalización?
Definir cuáles fueron los causales de la muerte prematura de las empresas familiares analizadas que perecieron	Descriptivo	Cuantitativo	Interes de familiares Predisposición Estructuras Objetivos	Cuestionario	Identificar los aspectos que pueden ser una barrera para la continuidad de las empresas
Analizar si las empresas aplicaron órganos de gobierno o procedimientos de sucesión para facilitar su profesionalización	Descriptivo	Cualitativo Cuantitativo	Órganos de gobierno Protocolo Familiar Plan de Sucesión	Entrevista Cuestionario	Grado de profesionalización y conocimiento de los beneficios de aplicar las herramientas

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Para dar comienzo con la exposición de los resultados que fueron arrojados en base a la entrevista y a la encuesta se hace importante llevar a cabo una presentación de dichas organizaciones, especificando que de la muestra total de 5 empresas, 2 de ellas se encuentran actualmente en funcionamiento y 3 han sufrido la muerte prematura, además de expresar algunas características de ellas.

Tabla 2: Empresas analizadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Sector	Logística y Distribución	Computación	Industria	Logística y Distribución	Industrial
Característica	Muerta	Muerta	Viva	Muerta	Viva
Trayectoria	5 años	6 años	20 años	5 años	22 años
Generación en la dirección	1ra Generación	1ra Generación	2da Generación	1ra Generación	2da Generación
Fundador	Padre	Madre	Padre	Padre/Madre	Padre
Empleados totales	15 empleados	10 empleados	5 empleados	20 empleados	30 empleados
Miembros	5 (gerentes)	3 (gerentes)	5 (gerentes)	10 (6 gerentes)	10 (6 gerentes)
Puestos gerenciales de la familia	Dirección: Padre fundador	Dirección: Madre fundadora	Dirección: 2° Hijo	Dirección: Padre fundador	Dirección: 1°Hija
	Grte Administración: Hijo		Grte Administración: Hermano	Grte Admin/Contable: Padre fundador	Grte Finanzas: Hijo
	Grte Ventas: Hijo	Aux.Administrativo: Hija	Grte Compras y depósito: Hermana	Grte Compras: Madre e Hijo	Grte Ventas: Hermano del fundador
	Grte Depósito: Hijo		Grte Ventas: Hermano	Grte Ventas: Madre	Grte Producción: Hermano del fundador
	Grte Logística: Hijo	Contador: Hijo	Grte Producción: Hijo	Grte Distribución: Hermano	Grte Depósito: Hijo
		Grte RRHH: Padre fundador y Hermana		Grte de Logística: Sobrino	
Ventas promedio mensuales aproximadas	\$1.000.000	\$800.000	\$3.000.000	\$2.500.000	\$4.000.000

Fuente: elaboración propia.

Herramientas de gestión

Las herramientas de gestión aplicadas difieren entre los casos de empresas en funcionamiento y aquellas que han muerto, observando que la falta de formalización fue uno de los motivos de cierre.

Empresas en funcionamiento:

- Estructuras delineadas.

- Falta de procedimientos formalizados.
- Planificación estratégica.
- Implementación de tablero de control para la medición de los objetivos.
- Planes de desarrollo de carrera profesional de recursos humanos.
- Sistema SCM (Administración de suministros).

Empresas sin funcionamiento:

- No contaban con estructuras formalizadas.
- Se generaban problemas por las funciones de cada integrante.
- Existía alta concentración de la toma de decisiones en la dirección del negocio.
- No contaban con sistemas de gestión, trabajaban desde la informalidad con planillas de Excel comunicadas entre sí, lo que impedía contar con información precisa y afectaba la toma de decisiones.
- No había un alto grado de participación de los miembros.

Ventajas observadas por las empresas en funcionamiento:

- Esclarecimiento de actividades y funciones de los miembros familiares.
- Disminución de conflictos por la gestión interna del negocio.
- Mayor organización en torno a los aspectos esenciales de la empresa.
- Aumento de la productividad, gracias a la formalización de estructuras.

Desventajas observadas por las empresas sin funcionamiento:

- Desorganización interna.
- Conflictos familiares por la falta de funciones claras.
- Bajo interés por los familiares de continuar en la empresa por la falta de delineación de actividades y nivel de participación.

Causantes de la muerte prematura

Al momento de analizar las causas que llevaron a las organizaciones a cerrar, las respuestas son variadas, articulando una identificación de factores externos e internos, que conjugados determinaron la precaria gestión que se tenía sobre las mismas. Puntualmente las empresas llevaron adelante este cierre durante la primera generación, sin poder contar con una experiencia de sucesión generacional, además de que la trayectoria de las empresas no superó los 6 años. Las causas de dicho cierre fueron:

Tabla 3: causas de cierre

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 4
Causas de cierre	Falta de planificación a corto, mediano y largo plazo	Baja autonomía de gerentes familiares en la toma de decisiones	Falta de Interes de los posibles sucesores
	Toma de decisiones apresuradas	Carencia de formalización de estructura: desorganización de puestos	Imposibilidad de acceder a fuentes de financiamiento externas
	Carencia de formalización de estructura: desorganización de puestos	Baja predisposición del fundador para continuar en la dirección y trasladar el mando directivo.	Carencia de formalización de estructura: desorganización de puestos
	No contar con una planificación financiera definida	Aspectos económicos de la coyuntura (inflación, caída del consumo, aumento de costos operativos)	Aspectos económicos de la coyuntura (inflación, caída del consumo, aumento de costos operativos)
			Falta de planificación a corto, mediano y largo plazo

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento.

Se puede observar que entre las principales causas existe un predominio de aquellas con tintes internos, en donde las organizaciones no han logrado desarrollar una gestión interna óptima, debido a la carencia en la formalización de sus estructuras, en el bajo fomento a los miembros familiares a sumarse a la dirección, sumado a la falta de interés de los mismos. Además, se identifican aspectos que se correlacionan con el entorno, poco controlable, lo que intensificó las problemáticas internas, tales como el aumento de precios, de costos, la disminución de ventas y la imposibilidad de acceder a fuentes de financiamiento externas y formales.

Tabla 4: Razones de cierre

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 4
Desorganización	X	X	X
Falta de planificación	X		X
Indiferencia de los sucesores		X	X
Coyuntura económica		X	
Incapacidad de acceder a financiamiento	X		X

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento.

Aplicación de herramientas de profesionalización

Respecto a la herramienta de los órganos de gobierno, se ha observado que la mayoría de los directivos no conoce la terminología, por ende, no los aplican de manera formal. Esto se relaciona con lo planteado en apartados anteriores al mencionar que una de las debilidades que presentan las empresas es su falta de formalización en cuanto a la estructura y a la organización, perdiendo de foco, entre otras cosas, el proceso de toma de decisiones.

De igual manera, es destacable que, al comentarle los beneficios de incorporar órganos de gobierno, las empresas se vieron entusiasmadas en utilizarlas, puesto a que muchas de las ventajas de los mismos se asocian a las necesidades que éstas presentan, ya sea de aquellas que no pudieron aplicarlo por una muerte prematura o bien en funcionamiento. Dentro de los factores por los que las empresas no han aplicado estas herramientas se encuentran:

- La falta de conocimiento para su definición, implementación y control.
- Los altos costos para su financiamiento.
- La carencia del tiempo para hacerlo.
- Baja predisposición para ser asesorados por expertos en la temática.

En este sentido se observa una dicotomía, ya que creen que estas herramientas pueden ayudarles, pero al no contar con las capacidades para

diseñarlos y mucho menos la delegación a terceros, difícilmente logren su implementación.

Tabla 5: Aspecto por el que no aplican los órganos de gobierno

	E: 1	E: 2	E: 3	E: 4	E: 5
Costos de aplicarlos		X	X	X	
Falta de interés					X
Baja predisposición para ser asesorados	X		X		X
Dimensiones de la empresa		X		X	

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento.

Relacionado a los órganos de gobierno, también se buscó conocer si las empresas aplicaron la planificación para la sucesión, identificando diferentes situaciones entre las empresas vivas y muertas. A continuación, se hace un detalle del relevamiento dependiendo de las características anteriormente mencionadas.

Tabla 6: Proceso de sucesión

	Característica	Relevamiento		
Empresa 1	Muerta	Al no haber superado la 1° generación no aplicaron procesos de sucesión	Estructura rígida que impidió el traspaso generacional	Falta de proyección a largo plazo debido a inconvenientes familiares
Empresa 2	Muerta	Falta de planificación y de predisposición por parte de los ex fundadores	Al no haber superado la 1° generación no aplicaron procesos de sucesión	Los miembros familiares no contaban con interés por formar parte de la empresa
Empresa 3	Viva	No aplico planificación para la sucesión	Existe predisposición para su diseño y aplicación en el futuro	No poseían conocimiento ni asesoramiento sobre la herramienta
Empresa 4	Muerta	Al no haber superado la 1° generación no aplicaron procesos de sucesión	Falta de planificación	Los ex fundadores consideran que la aplicación de procesos de sucesión hubiera motivado a los miembros de la familia
Empresa 5	Viva	No aplico planificación para la sucesión	Proceso de sucesión informal	Consideran que con la aplicación de la planificación el proceso hubiera sido más organizado

Fuente: elaboración propia en base al relevamiento.

Habiendo analizado cada una de las variables de esta investigación respecto a la profesionalización de las empresas familiares, se ha logrado identificar aquellos aspectos que generaron la muerte prematura en ciertas organizaciones y que

pueden acrecentar los riesgos en aquellas que se encuentran en funcionamiento.

En respuesta al objetivo general abordado se plantea que:

- Existe un bajo grado de conocimiento sobre las particularidades, ventajas y formas de diseñar, aplicar y controlar las distintas herramientas que hacen a la profesionalización.
- Las empresas no se concentran en objetivos a largo plazo debido a que trabajan sobre las circunstancias, obteniendo un escaso desarrollo estratégico que atenta contra el crecimiento y el sostenimiento de las mismas.
- Los directivos entrevistados, tras conocer las ventajas de las herramientas planteadas, se muestran predispuestos a trabajar en el perfeccionamiento del vínculo entre los miembros familiares, evitando conflictos entre los mismos y buscando lograr así una formalización y planificación a largo plazo que les permita disminuir el riesgo de cierre prematuro, incrementar las ventajas competitivas y fortalecer a todo el nivel empresarial en general.

Se observa que aquellas empresas que perecieron carecían del uso de las herramientas de profesionalización y de gestión interna, lo que profundizó el cierre de las mismas. Sin embargo, cabe destacar que las empresas que aún se mantienen en funcionamiento tampoco aplican estas herramientas, concluyendo estas organizaciones familiares, que la profesionalización contribuye a la mejora de los procesos internos de trabajo y de las relaciones entre los familiares de una forma eficiente, aunque esto no asegura el sostenimiento, crecimiento y generación de ventajas competitivas, pero es de utilidad para evitar la muerte prematura en el corto plazo.

Discusión

Para comenzar la discusión de este trabajo de investigación es fundamental considerar los aspectos devenidos desde los resultados, es decir propios de este estudio, y luego el contraste de las perspectivas que han sido presentadas como antecedentes y como referencias teóricas para dar abordaje a este fenómeno de la profesionalización.

Teniendo en cuenta que el objetivo general de la investigación refiere al análisis de la profesionalización en el marco de las empresas familiares, se abordó la contextualización de las herramientas de gestión interna, la aplicación de órganos de gobierno y planes de sucesión identificando las posibles causas de la muerte prematura de las empresas familiares que han sido elegidas como objeto de estudio. Específicamente se buscó comprender el nivel de desarrollo de formalización materializado en dichos indicadores (herramientas de gestión interna, aplicación de órganos de gobierno y la alternativa o amenaza de la muerte prematura) bajo ese enfoque, y al aplicarlos instrumentos de relevamiento, las respuestas dadas refieren a un nivel mínimo de profesionalización, que se encuentra dado por las siguientes causas: en primera instancia porque se determinó que estas organizaciones no aplican herramientas técnicas, teniendo como principales razones el desconocimiento, la subestimación y un abordaje de indiferencia a lo que implica la profesionalización.

Ahora bien, es menester destacar que esta es una conceptualización abstracta, difícil de trasladar a la realidad misma de la habitualidad de las empresas familiares, y como tal, se les vuelve una situación compleja poder comprender de qué forma y desde qué instrumentos ramificar estos componentes de una filosofía hacia la formalización.

En ese plano, Meroño Cerdán (2009) advierte que la profesionalización termina siendo la consecuencia de un abordaje que conlleva toda una preparación; a medida que

la empresa va adquiriendo mayor complejidad genera una necesidad imperante de crecimiento por lo que se requiere que el personal externo tenga la posibilidad de aportarle a la empresa a la cual se integra todo su bagaje herramental e instrumental, sin embargo, como bien se describe, esta es una posición que separa la posibilidad de la empresa familiar de articularse sobre un desarrollo propio de profesionalización.

En relación al primer objetivo, que fue conocer cuáles son las herramientas de gestión que aplican las empresas familiares de la ciudad de Córdoba que les han permitido generar la condición para desarrollarse, crecer y mantener un sostenimiento en el tiempo, se destaca que existe una carencia en cuanto a la formalización de éstos y una clara falta de planificación, principalmente en la estructura de las empresas y en los procedimientos de trabajo.

Rivera (2013) expresaba que uno de los pilares para que las organizaciones se profesionalizaran respondía a la planificación, ya que sin ella las empresas comenzarían a incorporar distintos procesos, herramientas y demás, sin un estudio específico de la realidad organizacional, que generaría una disfuncionalidad en las mismas en lugar de obtener ventajas. Puede observarse en base a lo que planteaba el autor mencionado y a los resultados obtenidos, que la planificación se sustenta en una de las necesidades principales de las organizaciones que deben desarrollar para generar así un sostenimiento más eficaz y eficiente. Por ende, puede decirse que las empresas logran ésta supervivencia ya que se desarrollan dentro de las primeras generaciones, específicamente la primera y segunda, y no cuentan con una amplia trayectoria.

Por otro lado, en las empresas que perecieron se observa que la falta de planificación, procedimientos y estructura, generaron la muerte prematura y no permitieron garantizar su sostenimiento. Meroño Cerdán (2009) en estos casos también destacaba la necesidad de incorporar la planificación, además de hacer hincapié en que

la misma se debe centrar en la generación de las capacidades de las empresas y/o de los directivos de éstas para permitir que puedan diseñar e implementar dichos procesos. A medida que las organizaciones vayan creciendo podrán aplicar mejoras sustanciales que garanticen el desarrollo y sostenimiento de las mismas en el tiempo. Finalmente es posible apreciar una concordancia entre lo que expresan los autores y los resultados obtenidos de la muestra.

Con referencia al segundo objetivo planteado el cual fue comprender las causales de la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, se observa que la mayoría de las organizaciones no traspasa la primera generación debido a que las mismas no poseen una planificación a largo plazo que les permita desarrollar los cambios generacionales, ocasionando de esta manera una inestabilidad tanto a nivel empresarial como familiar. Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) planteaban que éstos cambios son muy rigurosos y requieren atención, ya que, de no ser así, serían un problema para las empresas. A su vez, dicha carencia de planificación viene aparejada con la escasez de las organizaciones de órganos de gobierno definidos, lo que demuestra que la falta de interés de sus directivos respecto a conocer sobre las funciones de estos organismos, conlleva a tomar decisiones apresuradas. Instituto Entrepreneur (2008) expuso que al no poseer sistemas de gobierno no suele haber buena comunicación entre los familiares. De igual manera, Rivera (2013) expresa que los directivos y/o fundadores ya no cuentan con la intención de proseguir con la dirección de la organización como tampoco tienen la predisposición de continuar con la transmisión de su propiedad al grupo familiar.

Finalmente, un aspecto no menos relevante en la vida de las empresas, termina siendo el aspecto económico y financiero, ya que las organizaciones manifestaron que los cambios a nivel nacional que han sufrido los últimos años y las dificultades para

acceder al financiamiento, los ha llevado a tener que tomar medidas drásticas y de última necesidad, ocasionando desequilibrios que terminaron ocasionando pérdidas que a las empresas en funcionamiento les fue difícil de solventar, y a las que ya perecieron les significó un gran daño que en el largo plazo no pudieron superar. En este caso, es claro que hay una similitud entre los resultados de la investigación y lo planteado con los autores, que permite generalizar las causales de la muerte prematura en las empresas familiares.

En base a lo planteado en el tercer objetivo, analizar si las empresas aplicaron órganos de gobierno o procedimientos de sucesión para facilitar su profesionalización, puede observarse en el relevamiento realizado que las empresas no conocen respecto a lo que significan éstas herramientas y en consecuencia no lo utilizan en sus organizaciones. Es posible pernotar que en las empresas en funcionamiento existen estructuras funcionales, pero no poseen órganos de gobierno. A su vez también, al comentarles a las mismas sobre los beneficios de poseer una empresa profesionalizada, se ve una clara predisposición a interiorizarse en el tema ya que consideran útiles las herramientas de profesionalización para mejorar las relaciones comerciales y familiares. Tal como lo expresaban Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016), las empresas familiares deben poseer una estructura de gobierno que les permita desempeñarse con claridad, ya que cada órgano-miembro de la organización cumple funciones indispensables para el desarrollo de las mismas. Martínez López (2015) expresó, al igual que los autores ya mencionados, que una de las características principales de las empresas familiares es el nexo que une a la empresa con la familia, y por ello es de suma importancia conocer el ser de la empresa y a su vez también incentivar a las futuras generaciones a ser parte. En esta situación es posible obtener una discordancia entre lo planteado por los autores y los resultados obtenidos, ya que las organizaciones

no han podido desarrollar una profesionalización propiamente dicha por no poseer conocimiento sobre las herramientas útiles para emplear en las mismas.

El aspecto central está en llevar adelante la apertura y flexibilización de una filosofía organizacional que no tiene que ver con los costos o la falta de tiempos, sino con la predisposición de ejecutar esta política de provisión de conocimientos, formación y desarrollo de competencias técnicas.

En esa línea puede referenciarse también a Flores Ortiz y Vega López (2008) quienes tienen una postura más prudente que aquella referenciada por Meroño Cerdán (2009), ya que los primeros explican a la profesionalización como un proceso que irá decantándose acorde al ciclo de vida en el que la empresa familiar se encuentre transitando. De ninguna manera se puede exigir un nivel de preparación elevado a aquellas empresas que están surgiendo a partir de la enjundia o de la actitud de su fundador, esos son tiempos de abordaje, y quizás de informalidad e improvisación, que tiene un espacio para aprendizaje, y son elementos/componentes necesarios para que en el momento del crecimiento y la maduración se aplique la profesionalización.

Es decir que a partir de este objetivo se desentrañan ciertos aspectos y efusividades enunciativas que han estipulado a la profesionalización como una obligación dada a las empresas, pero que nada tiene que ver con factores para su desaparición o subsistencia, sino que deben ser acopladas a medida que las organizaciones van madurando.

Trascendiendo estas aseveraciones, generadas desde una discusión en contraste, es indefectible reconocer que las empresas familiares necesitan de algunos elementos técnicos desde el momento cero, y que no puede tomarse esta perspectiva de forma tajante, tal como lo expresaban Flores Ortiz y Vega López (2008) siendo necesario que

las organizaciones tengan que aplicar recursos de profesionalización, ya sea un sistema de gestión, un desenvolvimiento de registros, un sistema de monitoreo y de mejora continua, entre otros.

Sin embargo, dichas reflexiones se articulan bajo una postura que más que colaborar termina generando mayores confusiones, cuando la idea esencial de la profesionalización es el acompañamiento en paralelo a la experiencia y el aprendizaje que a partir de allí se va instando. Es por ello que se destaca sobremanera la perspectiva de estos autores, que más allá de ser bastante abstracta termina desplegando una posición mucho más plausible hacia las empresas familiares.

Una vez que se respondieron los objetivos específicos y el objetivo general respecto a los distintos procesos y causantes que generan la posibilidad de evitar la muerte prematura y mantener el sostenimiento en las organizaciones, se destacan ciertas limitaciones que tuvo la propia investigación, en donde se resalta el aspecto temporal y la relación en cuanto a la representatividad de los datos abordados.

En cuanto al marco temporal, hace referencia al plazo con el que se contó para llevar a cabo el relevamiento en las distintas organizaciones, en donde se debió realizar un recorte de la información relevada para poder hacer de esta forma un análisis preciso sobre las distintas variables que se buscaron examinar, puntualmente las alusivas a la generación de posibilidades para evitar el riesgo de una muerte prematura.

Otra de las limitaciones refiere a la falta de representatividad que se crea a partir de una muestra de cinco empresas, las cuales no pueden remitirse a las realidades de las empresas familiares en general. En este caso se escogieron dos empresas en funcionamiento y tres que perecieron, entonces no es posible atribuirles las realidades específicas y experiencias de éstas al resto de las organizaciones que se encuentran

dentro del sector y/o la zona geográfica sobre la que se trabajó. Por ende, será uno de los aportes de estas líneas de investigación transmitir los resultados generados para su utilización en el mundo de las empresas familiares.

Si bien se han planteado distintas limitaciones relacionadas a la investigación, también es importante mencionar aquellas fortalezas que prevalecieron en el presente trabajo. En primer lugar, se destaca la posibilidad de acceder, a partir del relevamiento de fuentes primarias, a la información de primera mano brindada por los directivos fundadores de las empresas familiares, pudiendo observar y comprender la realidad que atraviesan éstas y la dificultad que poseen al momento de gestionarse y de articular las diferentes acciones y herramientas que puedan aplicarse en las mismas.

También se puede constatar como fortaleza el poder conocer las realidades de aquellas empresas que cerraron sus puertas y que brindaron el espacio y tiempo para conocer los motivos específicos de sus muertes prematuras. Además, plantearon distintas sugerencias que les hubieran sido útiles o que podrían serlo en un futuro para los próximos familiares que quisieran emprender. Otra de las fortalezas refiere a brindar desde el perfil profesional de contador público, los conocimientos referidos a las herramientas puntuales que ayudan a la profesionalización, y principalmente a la disminución del riesgo de muerte de las empresas, observando de esta forma la importancia que posee dicho proceso de planificar las operaciones y estrategias en pos de un mayor crecimiento organizacional.

En este contexto y luego de haber reflexionado mediante el contraste de perspectivas se puede concluir que la profesionalización termina siendo un fenómeno que intimida a los empresarios de esta tipología de organizaciones, ya que se generan conceptualizaciones sobredimensionadas evitando que el mismo comience a dar el primer paso, que es abordar el conocimiento, el proceso de preparación, que no implica

grandes costos sino más bien la predisposición, y además reconocer y saber que es un proceso que debe ir, paulatinamente, dando resultados desde la conjunción entre la experiencia generada desde los aciertos, los errores y a partir de allí poder visualizar ciertos indicadores de profesionalización. Es decir, esto es todo un proceso cíclico que debe ir articulándose en un escalonamiento virtuoso, que de ninguna manera puede ser desarrollado al inicio, como muchas de estas posturas promueven, como si las empresas tuvieran toda la responsabilidad por iniciar sin los conocimientos pertinentes. Es por eso que este trabajo termina con una postura crítica, sobre algunos enfoques teóricos que en muchas situaciones no consideran el contexto y la esencia desde la cual surgen los emprendimientos familiares.

Tras la deliberación de la investigación y el establecimiento de sus limitaciones y fortalezas, se expresan a continuación los distintos lineamientos que pueden trabajarse de forma simétrica con la temática de profesionalización en las empresas familiares. En primer lugar, se destaca la necesidad de ampliar la muestra de empresas ya sean en funcionamiento o no, debido a que se requiere de una mayor representatividad para poder extrapolar dichos resultados a las realidades generalizadas en las organizaciones familiares, y de esta forma destacar los puntos sobre los que las empresas deben trabajar para profesionalizarse y ampliar sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad.

Por otro lado, se expresa la necesidad de las organizaciones de trabajar sobre el planeamiento, ya sea a partir del proceso de profesionalización o también de la planificación de las operaciones, estrategias comerciales y el resto de las tareas funcionales, que les permitan realizar un trabajo alineado a lo largo de su desarrollo. De esta manera se lograrían mejorar los rendimientos, optimizando su permanencia en el sector y disminuyendo así la muerte prematura de las empresas. Otro de los aspectos sobre los que se reflexiona, es que las organizaciones deben trabajar en la capacitación y

formación profesional tanto de los propios directivos-fundadores como de los miembros familiares y no familiares, para de esa forma contar con las habilidades, motivación y predisposición al aplicar las distintas herramientas que se han mencionado a lo largo de la investigación y que han demostrado aportar un nivel de significancia y de crecimiento a la empresa. Se destaca que una vez que las empresas logran profesionalizarse e institucionalizarse, podrán aplicar distintos procesos que aportarían un mayor nivel desarrollo y una posibilidad de sostenimiento generacional.

Finalmente, uno de los aspectos a considerar refiere al establecimiento de futuras líneas de investigación que permitan enriquecer la temática trabajada sobre la visión, el emprendimiento y el liderazgo en los negocios familiares. En primera instancia se plantea desarrollar un trabajo en conjunto referido a la profesionalización y el acceso al financiamiento que presentan las organizaciones familiares, ya que difieren de la realidad de las pequeñas y medianas empresas, donde se podría tomar como base el tipo de relaciones familiares pudiendo acceder a distintas fuentes o propietarios que fomenten el crecimiento de estos negocios. Otra línea de investigación podrá trabajarse sobre la cultura y el tipo de liderazgo que se llevan adelante y la manera en la que estos aspectos pueden influir en la profesionalización. Además, un aspecto a implementar y mejorar será el referido a la aplicación de programas de responsabilidad social empresaria, lo que también permitiría medir el grado de profesionalización y la manera con la cual llevan adelante todo el proceso mencionado, permitiendo una mejora económica familiar y empresarial. En última instancia, también se plantea la necesidad de investigar y mejorar sobre el uso de tecnología, ya que las empresas poseen escaso conocimiento al respecto, y un perfeccionamiento de ésta les permitiría optimizar sus procesos y tomar decisiones más acertadas, logrando así que las empresas familiares aumenten su competitividad y puedan proyectar a largo plazo.

Referencias

- Badía J. Escribá-Esteve A. (2018). *La Profesionalización de la empresa familiar*, recuperado el día 25/03/2020 de :<http://cutt.ly/zyMVj8j>
- Cátedra de Empresa Familiar (2018). *¿Por qué mueren las empresas familiares?*, recuperado el día 05/04/2020 de: <https://cutt.ly/XyMVkLB>
- Club de Argentina de Negocios de Familia (2018). *Empresas Familiares: El avance de la nueva generación*, recuperado el día 18/03/2020 de: <https://cutt.ly/4yMVIlf>
- Entrepreneur (2008). *¿Cuáles son los 10 conflictos que enfrentan las empresas familiares en Argentina?*, recuperado el día 05/04/2020 de: <https://cutt.ly/DyMVISx>
- Fernández de la Cigona Fraga, J. R. (2019). *7 consejos sobre recursos humanos en la empresa familiar*, recuperado el día 05/04/2020 de: <https://cutt.ly/2yMVI6r>
- Flores Ortiz V. Vega López A. (2008). *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*, recuperado el día 09/04/2020 de: <https://cutt.ly/8yMVzUF>
- Martínez López, R. (2015). *La gestión de la empresa familiar*, recuperado el día 25/03/2020 de: <https://cutt.ly/eyMVz9t>
- Meroño Cerdán, Á. (2009). *Análisis del nivel de profesionalización de la empresa familiar*, recuperado el día 20/03/2020 de: <https://cutt.ly/XyMVxim>
- Quejada Pérez, R. Ávila Gutiérrez J. (2016). *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*, recuperado el día 05/04/2020 de: <https://cutt.ly/PyMVx6y>
- Rivera, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*, recuperado el día 25/03/2020 de: <https://cutt.ly/2yMVvon>

Anexo 1: Consentimiento informado.

Estimados/as mi nombre es Christian Roberto Plenazzio me comunico para invitarlos a formar parte de una investigación referida al nivel de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares, la cual está dirigida a las distintas organizaciones de la Ciudad de Córdoba y se desarrolla en el marco del trabajo final de grado para la carrera de contador público de la Universidad Siglo 21.

Por el presente busco expresarles que requiero de la necesidad de desarrollar una entrevista con sus directivos fundadores y también realizar encuestas a aquellos miembros de la organización familiar que cuenten con la posibilidad de establecerse en un futuro como también a aquellas personas que posean cargos gerenciales en la empresa. También aclararles que el objetivo de esta investigación no es analizar puntualmente la realidad de cada organización, sino hacer una apreciación general de la actualidad y las experiencias con la que cuentan las empresas familiares para profesionalizarse y así generar la posibilidad de crecimiento sostenido en el tiempo. Además, a lo largo de esta investigación no se plasmará ningún tipo de información confidencial que ustedes no quieran explayar, por lo cual se mantendrá el anonimato de la empresa, no pudiendo ser identificadas a lo largo de la investigación.

Muchas gracias, los saludo atentamente.

Nombre y Apellido: _____

Fecha: _____

FIRMA: _____

Anexo 2: Modelo de cuestionario y entrevista

Pregunta		Opciones
1	¿En que generación se generó el cierre de la empresa?	Ira Generación
		2da Generación
		3ra Generación
		4ta Generación
		Sigue en funcionamiento
2	¿Qué nivel de profesionalización considera que posee su empresa?	Alto
		Medio
		Bajo
		No Posee
3	¿Posee la empresa procesos de sucesión definidos?	Si
		No
		NS/NC
4	¿La organización realiza controles específicos que permitan corroborar si se cumplen los objetivos a corto y largo plazo?	Si, anualmente
		Si, semestralmente
		Si, mensualmente
		Si, pero en plazos indeterminados
		No realiza controles
5	¿Considera que llevar a cabo procesos de planificación estratégica ayuda a la empresa a estar más organizada?	Si, muy de acuerdo
		Si, de acuerdo
		Si considero que ayuda pero no contamos con uno
		No, ya que no es necesario.
		No se ya que no poseemos
6	¿Es necesario establecer protocolos familiares para el correcto funcionamiento de la empresa?	Si, son muy necesarios
		Si, pero no funcionan
		No son necesarios
		No se ya que no poseemos
7	¿Considera que la formación de órganos de gobierno permite a la empresa estar mejor organizada?	Si, muy de acuerdo
		Si, de acuerdo
		No, generó más desorden
		Si considero que ayuda pero no poseemos
		No conocemos su función
8	¿Es necesario la capacitación del personal para permitir que la empresa perdure en el tiempo?	Si, son muy necesarias
		Si, pero no funcionan
		No son necesarios
		No realizamos capacitaciones
9	¿Considera que los factores externos tales como la economía del país, afectan al normal desarrollo de la empresa?	Si, afectan mucho
		Si, de acuerdo
		No, no afectan
		Dependiendo que factor sea
10	Contar con una cultura empresarial definida, ¿es de ayuda para evitar conflictos internos?	Si, es de gran ayuda
		Si, es útil
		No, no es necesaria
		NS/NC
11	¿Considera necesario la cooperación de personal profesional externo?	Si, es necesaria
		Si, podría ser útil
		No, no necesaria
		NS/NC

Área	Pautas	Posible Pregunta
1. Formación profesional	Directivos	
	Funcionamiento interno	Podría describirnos como funciona la empresa en un día común
	Procedimientos de trabajo	¿Cuenta la empresa con procedimientos de trabajo? ¿Cómo llevan adelante las actividades? ¿Quiénes toman las decisiones?
	Herramientas aplicadas	¿Con que instrumentos cuentan los colaboradores para desarrollar sus actividades? ¿Cuentan con una integración de tecnología?
2. Herramientas de Profesionalización	Protocolo familiar	¿Conocen la función del protocolo familiar? ¿Desarrollaron este en algún momento? ¿Continúa utilizándose?
	Órganos de Gobierno	Dentro de la estructura de la empresa ¿Cuentan con la definición de los órganos de gobierno? ¿Existe integración y participación? ¿Considera que sirvieron para mejorar su funcionamiento?
	Procedimiento de sucesión	¿Han considerado definir un procedimiento de sucesión? Conocen los beneficios que puede traer el mismo.
	Formación y capacitación profesional	Podría comentar acerca de los procesos de capacitación a los empleados ¿Se llevan de manera recurrente o en que momentos lo aplican?

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>	Plenazzio, Christian Roberto
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	38.178.712
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Análisis de la profesionalización de empresas familiares de Córdoba
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	christianplenazzio@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Empresarial 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>	Plenazzio, Christian Roberto. 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) ¹</i>	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
autor-tesista**

Aclaración

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

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.