

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera Contador Público

La falta de profesionalización y formación académica ¿Puede llevar al cierre prematuro de las empresas familiares?

Lack of professionalization and academic training Can lead to the premature closure of family businesses?

Autor: Luna Facundo

DNI: 32.204.085

Legajo: VCPB09197

Tutor: Ferreiro Juan Esteban

Ciudad de San Luis, Provincia de San Luis

Argentina, Mayo 2020

Índice

Resumen y palabras claves	3
Abstract y Kewwords	4
Introducción	5
Métodos	13
Diseño	13
Participantes	14
Instrumentos	16
Análisis de datos	17
Resultados	18
Profesionalización y formación, su influencia en las empresas familiares	18
La falta de profesionalización, formación o estrategia y conflicto interno	21
Falencias de las empresas inactivas analizadas	23
Discusión	24
Referencias	31
Anexo 1: Formulario de consentimiento	33
Anexo 2: Entrevista para empresa inactiva	34
Anexo 2: Entrevista para empresa inactiva	35

Resumen

El objetivo de este trabajo fue analizar la influencia la profesionalización en las empresas familiares y la formación académica de sus fundadores, y como estos factores influyen en el conflicto interno para determinar su influencia en el cierre prematuro. Para ello se analizaron entes que hubieran cesado en sus actividades en los últimos 5 años y otros que están en vigencia. Todas las empresas relevadas se encontraban o encuentran establecidas en la ciudad de San Luis. El alcance utilizado fue el método explicativo, con un enfoque cualitativo, diseño no experimental e investigación tipo transversal. Los resultados arrojaron ausencia y niveles dispares de profesionalización en las empresas, así como diferentes niveles de formación académica de los fundadores. Quienes otorgaban mayor relevancia a la profesionalización contrataron a profesionales en administración o al menos asesoramiento externo, y se ocupaban de mantener estructuras internas funcionales. Las empresas con estructuras organizacionales definidas y funciones claras de sus integrantes mostraron menor conflicto interno que aquellas que no poseían esta característica. Los dueños fundadores con formación académica vinculada a la administración mostraron poseer un mejor análisis para la toma de decisiones. Los resultados hallados tienen un nivel alto de coincidencia con la literatura relacionada al tema, pero para poder generalizar lo hallado aquí se debería utilizar una muestra más amplia.

Palabras claves: Empresa, organización, formación profesional, estructura administrativa, familia.

Abstract

The objective of this work was to analyze the influence of professionalization in family businesses and the academic training of its founders, and how these factors influence internal conflict to determine its influence on premature closure. For this, entities that had ceased their activities in the last 5 years and others that are in force were analyzed. All the companies surveyed were or are established in the city of San Luis. The scope used was the explanatory method, with a qualitative approach, non-experimental design and cross-sectional research. The results showed absence and uneven levels of professionalization in the companies, as well as different levels of academic training of the founders. Those who gave more importance to professionalization hired professionals in administration or at least external advice. Companies with defined organizational structures and clear functions of their members showed less internal conflict than those that did not have this characteristic. The founding owners with academic training linked to the administration showed a better analysis for decision-making. The results found have a high level of agreement with the literature related to the subject, but in order to generalize what was found here, a larger sample should be used.

Keywords: Business, organizations, occupational training, administrative structure, family.

Introducción

En la empresa familiar el equilibrio adecuado es el que permite manejar la empresa de manera correcta sin alterar la armonía familiar. Una de las primeras acciones a llevar a cabo para lograr este objetivo es lograr profesionalizar la empresa con todo lo que ello implica. La mejor manera de resolver los problemas es preverlos.

Las Pymes y empresas familiares representan el 99% de las industrias radicadas en la provincia de San Luis, manteniéndose la relación que se presenta a nivel nacional, las cuales emplean a 56000 asalariados dentro del sector privado formal, aproximadamente un 0.9% del total nacional. Se destaca la participación de los sectores productores de bienes, que aportan más del 60% del valor agregado provincial y demandan el 48.5% de los trabajadores formales del sector privado. La actividad manufacturera es muy relevante dentro de estos sectores dado que generan más del 40% del producto bruto general y demanda el 34.5% del empleo privado formal. La actividad manufacturera está muy diversificada debido a las políticas de promoción industrial nacionales y sobre todo provinciales. Otros sectores importantes donde las empresas familiares tienen una importante participación son el agropecuario, demandando un 5% de los puestos de trabajo formales del sector privado, y la actividad turística que se encuentra en pleno crecimiento, donde prácticamente el 99.5% de los emprendimientos llevados a cabo también son familiares. La provincia dispone del 36% de las plazas hoteleras y para - hoteleras de la región cuyana. (Ministerio de Hacienda, 2017)

En Argentina las empresas familiares y Pymes con menos de 200 trabajadores representan aproximadamente el 99% de las compañías registradas y generan alrededor del 64% del empleo registrado, mientras que las grandes empresas rondan el 1% de las empresas registradas generando el 36% del empleo (Rousseaux, 2017).

Es importante entender la relevancia que tienen las empresas familiares en las

economías regionales, son la columna vertebral, dentro del mercado laboral promueven el 70% del empleo privado y aportan al PBI alrededor del 68% (Club Argentino de Negocios de Familia, 2017).

Para empezar a introducirnos en el tema, resulta importante comprender a que hacemos referencia cuando hablamos de empresas familiares. Las mismas pueden ser empresas pequeñas de unos pocos empleados, normalmente del círculo familiar, a grandes compañías.

Comencemos por enmarcar desde lo conceptual a lo que denominamos empresa familiar. Dentro de la amplia variedad de definiciones que podemos mencionar, en este trabajo vamos a considerar a una empresa como familiar cuando existe un importante nexo de unión entre dos instituciones, empresa y familia, la cual está formada por la cultura y valores de ambas. Lograr verificar esto muchas veces no es tarea fácil. Entonces para poder afirmar que una empresa es familiar en la práctica, se debe poder corroborar los siguientes aspectos: una parte del capital (normalmente la mayoría) es poseída por la familia; uno o varios integrantes de la familia y propietarios de la empresa dedican tiempo a trabajar en la misma como directivos o miembros del consejo de vigilancia; y que al menos esté incorporada como manifestación de la intencionalidad por parte de la familia propietaria de transmisión hacia las generaciones venideras, manteniendo vivos los valores de la empresa propietaria. (Torres, 2011).

Normalmente este tipo de entes en sus primeras etapas son lideradas por un miembro de la familia que pocas veces es un profesional con experiencia en gestión de empresas, la mayoría tiene una gran visión, se manejan más por la intuición y normalmente conocen el negocio por haber tenido experiencia laboral previa en el rubro. Estos emprendedores poseen características positivas, son capaces de superar situaciones complicadas, suelen manejar muy bien la incertidumbre del entorno y normalmente son

incansables trabajadores. Tienen mucha confianza en su propio juicio por lo que muchas veces excluyen las opiniones de personas calificadas en el tema o simplemente personas que poseen una visión diferente lo que lleva a que en estas empresas se encuentre un alto grado de informalidad, ausencia de herramientas administrativas y una planeación previa. (Sanz, 2009).

Ahora bien, al hablar de profesionalizar las dos definiciones que presentamos a continuación, complementadas, exponen lo que queremos que se entienda cuando hacemos referencia a profesionalizar la empresa familiar. “Profesionalizar implica lograr que las actividades se lleven a cabo con criterios organizacionales de eficiencia para evaluar sus resultados, para que la toma de decisiones no esté influenciada por juicios familiares, que no siempre estén relacionados con la empresa” (Chávez, Flores, Vega, 2015, p. 2); y “la implantación y utilización habitual de prácticas y procedimientos que, coordinados entre sí, establecen un modelo de comportamiento y toma de decisiones con criterios orientados a la mejora de la competitividad, la sostenibilidad, el funcionamiento adecuado y los resultados de la compañía.” (Badía, J. M., Escribá-Esteve, A., 2018, p. 3).

La clave de la profesionalización es el management estratégico, que comprende conjuntamente la planificación, dotación de personal idóneo, dirección y control. Es necesariamente el paso previo para manejar de manera correcta la superposición de los sistemas familiar y empresarial que se dan en este tipo de organizaciones, siempre con el objetivo final de lograr tener continuidad (Leach, 1999)

Una empresa familiar puede ser más compleja que una no familiar, ya que a la complejidad propia que lleva implícita un negocio o empresa con los múltiples factores que la pueden influenciar, como ser tamaño, sector en el que se desenvuelve, características del entorno, se le adiciona la participación e influencia de los familiares / accionistas en la toma de decisiones de la organización. Para contrarrestar esta

complejidad, y como parte del proceso de profesionalización es aconsejable establecer una estructura de órganos por donde se canalice la toma de decisiones y las actividades de la empresa, funcionando paralelamente con los llamados órganos no corporativos para que los mismos regulen la relación entre el ámbito familiar y el empresarial, debido a que las normas familiares pueden colisionar con las profesionales ya que están impulsadas por entornos institucionales diferentes, por lo que es recomendable que se establezcan reglas y parámetros que regulen las situaciones que pudieran llegar a presentarse y de esta manera evitar el conflicto, o al menos disminuirlo. (Badía, J. M., Escribá-Esteve, A., 2018).

Un motivo importante por el que se pueden generar conflictos o diferencias dentro de las empresas familiares es por los objetivos que persigue la misma. Una empresa no familiar tiene objetivos más acotados, que lo podemos resumir en maximizar la riqueza financiera, lo que se logra si la empresa crece, es eficiente y rentable, de manera resumida. En una empresa familiar, aparte de perseguir el objetivo de maximizar ganancias, existe lo que se llama la riqueza emocional o socioemocional, la que, de la misma manera que la económica, sus integrantes busquen maximizarla y la forma para poder hacerlo es logrando la continuidad del ente, mejorando la reputación de la misma, impregnándola con los valores de la familia. Muchas veces es tal el compromiso que la familia tiene con esta riqueza emocional, que en ciertas ocasiones se la puede llegar a priorizar antes que la financiera, en detrimento de ésta, algo que no observaríamos seguramente en una empresa tradicional. La persecución de esta riqueza emocional genera dentro de la empresa comportamientos positivos y negativos. Dentro de los primeros podemos destacar la visión de largo plazo que suelen caracterizar a estos entes, un mayor compromiso motivado por todo lo que el emprendedor lleva a cabo para hacer que la empresa progrese, y seguramente un capital más paciente que el de una empresa

tradicional. Dentro de los negativos lo que más se destaca suele ser la resistencia al cambio que suelen poseer la o las personas al mando y el comportamiento nepotista que normalmente suele darse, lo que puede atentar contra la visión a largo plazo (Badía, J. M., Escribá-Esteve, A., 2018). Por lo tanto, poder compatibilizar ambos objetivos es primordial para el correcto funcionamiento de la empresa. Tal vez sea esta una de las mayores diferencias que podamos resaltar entre una empresa familiar y una tradicional, y empezar a entender porque hay negocios familiares que les pueda costar perpetuarse en el tiempo impidiendo el traspaso del mando a las siguientes generaciones.

Las empresas familiares, las cuales en su mayoría son Pymes “representan en la Argentina el 97% del volumen empresario” (Di Pace, 2018) por lo que hacer foco en este segmento es importante para el crecimiento del país en materia económica. Pero se observa un problema en este tipo de organizaciones que es la baja esperanza de vida que tienen, y es que, la mayoría de las empresas familiares no tienen continuidad debido a distintos motivos, como puede ser falta de capitales, de financiación conveniente, falta de profesionalización en la gestión acompañado de procesos internos a veces poco eficientes, falta de planificación y de estrategias, falta de conocimiento de los líderes de las empresas sobre la importancia de la profesionalización, la transparencia y reglas claras de su gestión, entre las más importantes.

El problema de la falta de continuidad de las empresas familiares no es algo propio de un sector, una provincia o un país determinado. Es algo que se replica a nivel nacional e incluso latinoamericano con datos muy parecidos a los de Argentina.

La transferencia generacional es uno de los momentos más importantes que debe afrontar una empresa familiar y se lo debe llevar a cabo con el mayor profesionalismo posible. “La Profesionalización permite prever y evitar conflictos, así como ordenar la empresa y la familia para la sucesión, lo que brinda mayores y mejores oportunidades de

crecimiento tanto para la empresa como para la familia” (Dellavedova, M., Maure P., Tuma Borgonovo, D., 2018, p.14)

Teniendo en cuenta el rol que tienen en distintos aspectos económicos, la tasa de mortalidad de las empresas familiares en sus primeros años de vida es muy alta ya que aproximadamente alrededor del 70% no sobrevive al traspaso hacia la segunda generación continuando solamente con vida el 30% restante. De las empresas que pudieron sortear esta etapa del traspaso generacional, solo un 5% llega a la tercera, y un 1% llega a la cuarta generación familiar. (Tuma, 2019).

La profesionalización de las empresas familiares se torna indispensable en un mundo que se pone cada vez más competitivo, ya no solo con empresas de la región, sino también con otras a muchos kilómetros de distancia debido al avance del comercio electrónico, hace que existan mercados más complejos y a su vez se forman consumidores más informados y por lo tanto más exigentes, lo que obliga a las organizaciones a ser cada vez más competitivas, esto conlleva a ser más eficaces y eficientes en la búsqueda de resultados, resumidamente, más profesionales.

Este proceso normalmente tiene que atravesar ciertos obstáculos, entre los más comunes podemos mencionar:

- ✓ Dificultades para delegar responsabilidad;
- ✓ Los puestos de mando y jerárquicos están reservados para familiares;
- ✓ Temor a que la familia pierda el control
- ✓ Lealtad familiar hacia los empleados (Castilla M., 2014)

Para lograr la profesionalización las empresas familiares están obligadas a incorporar terceros profesionales en la gestión de empresas, formar y profesionalizar a sus directivos familiares, o una combinación de ambas, ya que a medida que transcurre el tiempo, en caso de que la empresa perdure y crezca hay puestos claves que necesitan ser

ocupados por entendidos en el tema que posean las competencias necesarias. (Chávez, Flores, Vega, 2015). Sin embargo, no hay que pensar que una empresa no es profesional por ser tipo familiar, o que sus directivos no son profesionales tampoco, o que una empresa es profesional por el sólo hecho de no ser familiar, hay muchas otras aristas que analizar para definir esto.

La profesionalización de la empresa familiar es a largo plazo una de las mejores formas de garantizar, primero la continuidad del ente, y segundo la posibilidad de crecer. (Badía, J. M., Escribá-Esteve, A., 2018). Sin este proceso es posible que la empresa familiar llegue sólo a tener unos pocos años de vida hasta su desaparición, ya que una organización profesionalizada es probable que tome decisiones analíticas, a diferencia de una empresa familiar donde las decisiones normalmente las toma el fundador basándose en su intuición y/o en la de unas pocas personas.

En este proceso tienen que crearse ciertas estructuras y condiciones, como ser:

- 1- Órganos de gobierno con decisión propia y activos dentro de la empresa;
- 2- Una estructura jerárquica con puestos y funciones conocidas por todos los integrantes;
- 3- Delegación de funciones y descentralización en la toma de decisiones;
- 4- Procesos estandarizados y la implementación de sistemas de gestión y control.

Un momento crucial por el cual tienen que pasar todas las empresas familiares que logran perdurar en el tiempo, y clave para su continuidad, es el momento del traspaso generacional. En este tipo de organizaciones hay 3 etapas, el dueño controlador que es normalmente el fundador, luego la sociedad de hermanos suele ser la sucesión natural para luego transformarse en un consorcio de primos de primer grado y segundo grado. Esta última es normalmente la forma más avanzada de propiedad y las más complicada de manejar debido a que los vínculos de parentesco se van diluyendo (Martínez

Echezárraga, 2010)

Hay muchas cuestiones a considerar. La transición debe planearse, programarse con cierta anticipación, y no postergarla hasta último momento. Al llevarse en un marco de profesionalización de la empresa, es recomendable buscar apoyo en asesoramiento externo entendido en la materia. Antes de avanzar con el traspaso se deben realizar algunas evaluaciones previas sobre la capacitación, nivel de estudios, experiencia que pueden tener los sucesores, y analizar si es viable y conveniente llevar adelante el traspaso. Definir roles y tareas que tendrán quienes asumen la conducción de la empresa, como quienes la dejan, es primordial para evitar conflictos. (Sonatti, 2017).

Aparte de la transición de la familia, existen otras transiciones importantes dentro de la familia que no podemos obviar, la primera es la del fundador, haciendo referencia al desarrollo personal del mismo para asumir diferentes roles y actividades en respuesta a las necesidades de la empresa. La segunda es la transición de la firma, que implica el salto de la simple estructura inicial, normalmente orientada al producto hacia la madurez organizacional que se busca a través de la profesionalización mencionada (Leach, 1999)

Para realizar esto de manera correcta y ordenada, las empresas deben elaborar y ejecutar un plan estratégico que sea conocido por todos los empleados de la organización.

El problema que se plantea es saber si la falta de profesionalización y formación académica de los propietarios e integrantes de un emprendimiento familiar son hechos relevantes en la vida y continuidad del mismo. La motivación de investigar esta temática es la importancia que tienen las empresas familiares ya que, conforman la mayoría de las empresas registradas, son la fuente de trabajo más grande y el motor de la economía. Poder entender este hecho nos permite anticiparnos a los problemas, preverlos y planificar una correcta solución con el objetivo de prolongar la vida y posibilitar el traspaso del mando a las generaciones sucesoras de la mejor manera posible.

El objetivo general que se plantea es describir la importancia de la profesionalización y formación académica en las empresas familiares en San Luis, y si la ausencia de estos factores puede incrementar el conflicto interno al punto de que se produzca el cierre prematuro de la empresa.

A continuación, planteamos los objetivos específicos de nuestro trabajo:

- ✓ Describir cómo influye la profesionalización en las empresas familiares
- ✓ Describir como la formación académica puede influir en la toma de decisiones de los fundadores
- ✓ Describir como la ausencia de profesionalización o formación académica puede incrementar el conflicto interno de la empresa al punto de que se produzca el cierre prematuro de la misma.

Métodos

Diseño

El alcance utilizado fue el método explicativo, ya que el objetivo era exponer porque muchas empresas familiares desaparecieron en los primeros años de vida, los posibles motivos o causas que llevaron a este final, en qué condiciones sucedió, como influyo la profesionalización y formación en este aspecto, como otras empresas tuvieron continuidad tiempo y lograron el traspaso generacional de manera eficiente.

Se opto por un enfoque cualitativo ya que no se realizaron mediciones numéricas.

El diseño que se eligió es tipo no experimental ya que se analizó el fenómeno planteado a través de distintos casos, experiencias y documentos.

El tipo de investigación aplicado es el transversal, ya que se recopiló información de diferentes estudios y a través de entrevistas, en un momento único.

Participantes

El muestreo que se utilizó fue tipo no probabilístico ya que, al seleccionar los casos analizados y los participantes encuestados, no se lo realizó de manera aleatoria, sino que se buscaron personas que tienen o tuvieron una empresa tipo familiar y pudieran brindar su experiencia.

La población sobre la que luego se buscaron las muestras (entrevistados) son las pequeñas y medianas empresas con orígenes familiares que ya no estén ofreciendo sus productos o servicios en el mercado, o en caso de todavía estar activas, tengan una antigüedad menor a cinco años y puedan aportar información relevante al trabajo sobre el tema estudiado.

Se solicitó a los encuestados consentimientos expreso por escrito solo a los presenciales, debido a que por las condiciones de aislamiento actuales algunas entrevistas fueron telefónicas, obteniendo de todas maneras un consentimiento vía correo electrónico, según el modelo presentado en el Anexo 1.

Se realizarán 6 entrevistas a titulares de empresas familiares o que comenzaron como tales que desarrollaron y/o desarrollan sus actividades en rubro de la construcción, automotriz, seguridad industrial y franquicia de alimentos y salud. A continuación presentamos los casos encuestados:

- ✓ Villegas Carlos, socio con 50% de propiedad de la empresa Drago SRL (CUIT 30-70892703-8), empresa que tenía en propiedad junto a su hermano Walter Villegas propietario del otro 50%, la cual cerró sus puertas en el año 2016. Dedicada al rubro de la construcción civil. Inició actividades en el año 2004. Llegó a tener alrededor de 70 empleados entre personal de obra y administrativo. Carlos se encargaba del área relacionada directamente a la obra, y Walter de las decisiones administrativas y financieras de la empresa.

- ✓ Pascucci Adrián, socio con un 40% de propiedad de la empresa Alquimaq SACIF (CUIT 30-63214644-9), de la cual compartía con dos de sus hermanos, Mauricio Pascucci que poseía el 40% también, y su hermana Beatriz el 20% restante. Dedicada al rubro de la construcción vial y civil. Mauricio y Adrián supervisaban de manera conjunta todas las decisiones que tomaba el gerente general, y Beatriz ocupaba el puesto gerencial del área de recursos humanos, trabajando muy activamente en ella. El fundador de la empresa fue su padre, quien luego traspasó el mando a sus hijos. Inició actividades en el año 1989 en el área vial, y luego en la civil. En el año 2018 cerró sus puertas. Llego a tener alrededor de 250 empleados entre personal administrativo y de obra.
- ✓ Anzulovich Roberto, propietario de la empresa Autora SA, dedicada al rubro automotriz, representante oficial de Toyota en San Luis (Toyota Alianz) actualmente. Anteriormente tuvo la representación oficial de Peugeot en San Luis (Glamour Peugeot), empresa que cerró sus puertas en el año 2014. Llego a tener alrededor de 25 empleados. En la empresa tanto el cómo su esposa supervisaban las decisiones del gerente comercial que habían designado, puesto que al comienzo desarrollaba el propietario, mientras su hijo mayor se encargaba del área administrativa y financiera de la empresa.
- ✓ Jatar Martin Alejandro, propietario del 50% de la empresa Huaco SA (CUIT 30-70873181-8), el otro 50% pertenece a su esposa Esquivel Andrea Lorena. Empresa dedicada al rubro de la seguridad industrial y telecomunicaciones desde el año 2003, y en el año 2017 incorporo la venta de motos 0km, con el nombre de fantasía Belluno Motor, pero bajo la misma razón social. Martín se encarga de la gerencia de la empresa, mientras que Andrea trabaja en el área administrativa en conjunto con uno de los empleados. La facturación del año 2019 superó los

\$14.200.000. Actualmente cuenta con 3 empleados fijos jornada completa.

- ✓ Carabajal María Alejandra (CUIT 27-27402485-8), adquirió la franquicia de Gran Diet en el año 2014, y a comienzos del año 2015 abrió su primer local. La señora Carabajal se encarga de la parte administrativa de la empresa, y su esposo que trabaja horario completo con ella, maneja el sector de compras y recursos humanos de todos los locales. Actualmente cuenta con 3 sucursales en San Luis Capital con un total de 6 empleados, siendo de los 5 franquiciatarios más importantes Gran Diet a nivel nacional, medido en volúmenes de compra y venta. La facturación para el año 2019 fue de más de \$26.000.000,00.
- ✓ Muñoz Jorge Antonio (CUIT 20-33444972-7), propietario de una bicicletería (Grupo Olympia), posee dos locales, uno en San Luis Capital, y otro en la localidad de Villa Mercedes también en la provincia de San Luis. La facturación de los últimos 12 meses supera los \$12.000.000,00. En la búsqueda de nuevas oportunidades acaba de abrir un negocio dedicado a la venta de pañales y accesorios para bebés (Baby Store) con la representación de la marca Kiddy. Cuenta con 3 empleados. Su esposa lo acompaña media jornada en las actividades administrativas según la necesidad de cada sucursal.

El muestreo utilizado fue de tipo intencional ya que se buscaron personas que pudieran brindar sus experiencias relacionadas al tema planteado y que enriquecieran el trabajo.

Instrumentos

Los instrumentos a los que se acudió fueron entrevistas abiertas a emprendedores que lleven o llevaron adelante una empresa familiar y que pudieran brindar sus

experiencias. Ver anexo 2 y 3.

En las entrevistas practicadas no se buscó realizar un cuestionario amplio en cantidad de preguntas, pero las mismas son abiertas con la intención de que el entrevistador se extienda libremente con el objetivo de no solo obtener la respuesta deseada, sino también dando la posibilidad de que aporte algún dato interesante a considerar y que no se haya tenido en cuenta en el planteamiento inicial. El orden de las preguntas está planteado de tal forma que en las primeras 7 se pueda identificar como era o es la situación de la empresa según el caso, y en la pregunta 8 que el entrevistado nos manifieste su pensamiento entre la profesionalización y la situación de actividad de la empresa, para conocer su pensamiento actual y cotejar con lo que se realizó realmente, con la intención de buscar si hay un vínculo entre la profesionalización de la empresa y el cierre de la misma.

También se utilizaron documentos con validez académica que aportaran información relevante al tema planteado, así como registros para obtener datos de relevancia.

Análisis de Datos

El análisis de datos que se realizará será de tipo cualitativo, en consonancia con lo ya planteado anteriormente. Las actividades que se detallan a continuación persiguen el objetivo de relacionar la teoría dentro de la cual se enmarcó este trabajo y las entrevistas llevadas a cabo para intentar arribar a un resultado que vincule todo de manera homogénea y obtener resultados más precisos.

- ✓ Se analizarán desde lo conceptual los términos planteados en el trabajo para enmarcar la investigación y relacionarlo con las muestras obtenidas.
- ✓ Se realizará una descripción de las encuestas realizadas para luego tomar la

información más relevante relacionada al tema planteado y los objetivos establecidos anteriormente.

Resultados

Profesionalización y formación, su influencia en las empresas familiares

Sintetizando los resultados obtenidos a través de las encuestas, se observó como las empresas familiares son influenciadas de distintas formas y en diferentes ámbitos por la profesionalización que hayan realizado, o no. Notamos empresas donde sus estructuras habían atravesado un proceso de reorganización interna, asignando roles y tareas específicas a los integrantes, y otras donde evidentemente no habían llegado a ese nivel. Las empresas que llevaron a cabo una reestructuración interna presentaron un mejor orden debido a la claridad aportada por una estructura más profesional lo que develó como resultados más visibles una disminución del conflicto y un mayor orden. Lo contrario se pudo observar en las empresas donde aún no habían transitado este proceso, ya que los resultados recolectados para estos entes arrojaron mucha confusión, improvisación, falta de profesionalismo en la ejecución de actividades diarias afectando de manera negativa el funcionamiento cotidiano, lo que generaba una disminución en su eficiencia y sub – utilización de recursos.

También se detectó que, en la conducción de la empresa, ya sea que fuera llevada a cabo por el socio fundador, alguno de los sucesores, o personal contratado profesional en el área, los mismos poseían distintos niveles de formación y profesionalización. Los profesionales en administración o los propietarios que contaban con formación académica universitaria expusieron mejor capacidad de análisis para cuestiones referentes al área, lo que mejoraba la calidad de las decisiones tomadas para el beneficio de la empresa. En el caso de los fundadores, sucesores o terceros que estuvieron a cargo de empresas que ya no existen, expusieron la carencia de conocimientos en determinados aspectos

administrativos y financieros lo que produjo decisiones incorrectas que resultaron determinantes para la continuidad de las empresas familiares.

Otro hallazgo importante fue que los propietarios que consideraban importante la profesionalización de la dirección, habían contratado a profesionales con formación académica específica para la toma de decisiones, o habían recibido asesoramiento externo en determinadas situaciones. Las empresas que contrataron profesionales en administración, o al menos asesoramiento externo mostraron una evolución en relación a la forma de conducción que realizaban los fundadores de sus empresas, asumiendo sus limitaciones en determinados aspectos y dejando ver una toma de decisiones más analítica y consensuada. Lo contrario se detectó en los entes donde sus fundadores no le otorgaban mayor importancia a este aspecto, siendo ellos quienes tomaban las decisiones de una manera más centralizada sin que hubieran recibido ningún tipo de asesoramiento, con elecciones muchas veces incorrectas y consecuencias similares para las empresas familiares, el cierre definitivo de las mismas en la mayoría de los casos.

A lo largo de las encuestas realizadas notamos que los niveles de formación académica eran dispares entre los distintos fundadores o sucesores en las empresas relevadas. Sólo uno de los encuestados contaba con título universitario, recibida de Contadora Pública. El resto de los participantes no se habían formado académicamente en carreras relacionadas a la administración de empresas o similares.

Ahora, adentrándonos en los casos particulares, pudimos notar que las decisiones tomadas por el propietario / fundador de la empresa son influenciadas por múltiples factores.

La Empresa Drago SRL nos reveló una conducción de la empresa según las necesidades diarias de la misma, sin una estrategia a mediano y largo plazo, con el agregado de que la toma de decisiones era muy centralizada y sin asesoramiento

profesional en el tema, lo que condujo a elecciones incorrectas. Ninguno de los propietarios se formó académicamente en una carrera afín a la administración que les diera herramientas para realizar una toma de decisiones correcta en esa área, y no se buscó como alternativa asesoramiento externo. Tampoco hubo una profesionalización en la forma de llevar a cabo las tareas cotidianas, una estructura que guiara las actividades diarias, ya que el pensamiento que prevalecía era que había que adaptarse a las necesidades cotidianas, lo que conducía a altos niveles de improvisación.

En la empresa Glamour SA pudimos detectar que a pesar de poseer una estructura formal y un equipo al cual recurrir, roles claros, funciones asignadas que guiaban las actividades diarias de la empresa, la falta de experiencia para tomar decisiones, la ausencia de una estrategia comercial y la falta de formación que poseía el sucesor, el cual ejercía el puesto de gerente general, llevo a la empresa a un punto económico y financiero del cual no pudo retornar, donde se vio obligada a vender la sociedad debido a que había perdido todo apoyo de la marca concesionaria. Vale mencionar que hoy bajo otra razón social, otros propietarios y en gran parte el mismo personal, la marca de vehículos que se comercializaban es una de las que más participación posee en el mercado automotor provincial, lo que demuestra que tenía potencial, pero no estuvo bien administrada.

Los resultados en la entrevista realizada a otro de los participantes por la empresa Alquimaq SACIF nos revelo la importancia de la formación académica administrativa y gerencial. La empresa relevada poseía un gerente general profesional en la administración, contratado de común acuerdo entre los propietarios. Persona que demostró con creces que podía llevar adelante la empresa familiar. La misma fallece en un accidente de tránsito en funciones laborales, y como reemplazante asume un integrante con años de experiencia en la empresa desarrollando sus actividades originalmente gerenciando el área de producción. La falta de experiencia y formación pertinente para el

puesto, ya que el mismo era ingeniero, llevo a que se tomaran decisiones no del todo acertadas que produjeron problemas económicos y financieros irreversibles para la empresa, a pesar de que contaba con toda una estructura de apoyo, pero la misma no era normalmente consultada para las decisiones importantes, lo que según el entrevistado podría haber evitado muchas decisiones erróneas.

Las empresas Gran Diet y Grupo Olimpia, ambas activas, manifestaron características muy similares. Los fundadores mostraron profesionalización en las actividades diarias de la empresa, con estrategias a mediano y largo plazo, corrigiéndolas de ser necesario, recibiendo asesoramiento externo cuando lo consideraron conveniente y necesario. El mismo lo contrataron a sus respectivos contadores públicos.

La falta de profesionalización, formación o estrategia y su influencia en el conflicto interno

Las empresas analizadas presentaron distintos niveles de profesionalización, tanto en sus estructuras organizacionales, en la conducción de la organización y en el personal contratado. En consonancia con esta situación se pudo observar que los niveles de conflictos internos que presentaba cada estructura también eran dispares. Las que carecían de una estructura y/o dirección profesional presentaban un incremento del conflicto interno en la empresa debido a funciones y roles no establecidos de manera precisa, lo que llevaba a confusiones en la ejecución de las actividades cotidianas que la empresa requería para su normal funcionamiento. En relación a la ausencia de estrategias que muchas empresas expusieron, también fue este un factor que ejercía una influencia negativa, ya que generaba altos niveles de improvisación en la toma de decisiones diarias de la empresa lo que muchas veces cooperaba al desorden organizacional y a una disminución en la eficiencia.

Uno de los entes relevados, Huaco SA (entrevistado: Jatar Martín Alejandro), mostró una importante ausencia de profesionalización en la ejecución de sus actividades diarias, donde primaba la forma de comunicación verbal e informal, la improvisación por parte de uno de los fundadores y propietarios era la normalidad, no había tareas bien delimitadas y claras entre los empleados, justificado esto diciendo que todos debían saber llevar a cabo todas las tareas que la empresa requería. Esto generaba muchas veces rispideces entre el propietario que ocupaba el puesto de gerente y los empleados e incluso con la otra propietaria. En muchas oportunidades se producían conflictos incluso entre los mismos empleados por tareas que se debían llevar a cabo, pero que la mayoría de las veces no se habían asignado a nadie en particular, lo que generaba incluso dudas, confusión, y un aumento del conflicto interno.

Empresas como Autora SA (entrevistado: Anzulovich Roberto) y Alquimaq SACIF (entrevistado: Pascucci Adrián) dejaron entrever de manera clara que a pesar de que contaban con estructuras formales, empleados competentes en relación a las funciones asignadas, si quien tuvo la tarea de dirigir la empresa no poseía los conocimientos y formación requerida, esto también incrementaba el conflicto interno de la empresa.

En las otras organizaciones relevadas, Gran Diet (entrevistada: Carabajal María Alejandra) y Grupo Olimpia (entrevistado: Muñoz Jorge Antonio) pudimos observar una profesionalización presente en todas las áreas de las empresas, donde las decisiones eran consensuadas entre los propietarios, incluso muchas veces consultadas con personas formadas en carreras relacionadas a la administración. También se detectó una profesionalización en el proceder diario, donde las funciones estaban claramente delimitadas, con planificaciones mensuales de días y horarios, tareas y objetivos marcados con antelación para que todos conocieran de antemano que se les había

asignado. Todo esto con el fin de reducir el conflicto en todos los niveles de las empresas.

Tabla 1

Características de Empresas Relevadas

Empresa	Profesionalización Dirección	Profesionalización Estructural	Formación Académica Propietarios	Asesoramiento Externo	Empresa Activa
Drago SRL	No	No	No	No	No
Glamour SA	No	Si	No	No	No
Alquima q SACIF	Si	Si	No	Si	No
Huaco SA	No	No	No	Si	Si
Gran Diet	Si	Si	Si	Si	Si
Grupo Olimpia	No	Si	No	Si	Si

Falencias de las empresas inactivas analizadas

Todas las empresas inactivas relevadas para la realización de esta investigación mostraron falencias en al menos un aspecto, ya sea relacionado a la profesionalización de la empresa, a la formación académica de dueños fundadores, sucesores o terceros designados para la toma de decisiones, o la disposición para contratar asesoramiento externo para temas administrativos.

Como podemos ver en la Tabla 1, el caso de la empresa Drago SRL no presentaba ningún tipo de profesionalización ni sus fundadores formación académica en administración, tampoco utilizaron servicio de asesoramiento externo.

El caso de la empresa Glamour SA, el problema hallado más importante a considerar fue la falta de formación y preparación para la toma de decisiones que poseía

quien fue el sucesor del fundador.

En relación a la otra empresa que ya no se encuentra activa, Alquimaq SA, el mayor inconveniente relacionado al tema tratado aquí, según el relevamiento realizado, fue la falta de preparación académica administrativa de quien asumió el puesto de gerente general, dejando al descubierto que no cualquier persona puede comandar la dirección de una empresa.

Discusión

Comencemos recapitulando el objetivo general que hemos planteado arriba para guiar este apartado. El mismo hace referencia a si la falta profesionalización, tanto dirigencial, como estructural y organizacional, y la formación académica puede elevar el conflicto interno al punto de que se produzca el cierre definitivo de la empresa familiar. Ahora empecemos a discutir lo hallado.

En relación a la influencia de la profesionalización, la teoría nos dice que profesionalizar implica lograr que las actividades se lleven a cabo con criterios organizacionales de eficiencia (Chávez, Flores, Vega, 2015). Comencemos discutiendo la profesionalización estructural, ya que la misma atraviesa todo el ente, desde los rangos más bajos hasta la dirección. Aquellas que presentan estructuras organizacionales bien establecidas, con funciones designadas, roles de los integrantes claros, como por ejemplo Gran Diet, muestran un proceder diario más ordenado, con menos conflicto interno, permitiendo un mejor control sobre la organización, e incluso son más eficientes. Las que no poseen una estructura clara y definida exponen un nivel de conflicto interno mayor e incluso produce que se sub utilicen muchas veces los recursos humanos y materiales disponibles. Ahora si analizamos la profesionalización de la dirección, recordemos que la clave es el managment estratégico, contar con personal idóneo, dirección y control

(Leach, 1999). Sea esta llevada a cabo por el socio fundador, un sucesor del mismo o un tercero contratado profesional en el tema, los entes que poseen una dirección con formación académica adecuada para la administración pueden conseguir tomar decisiones más eficientes, mejor conducción y menor conflicto interno. Las empresas donde sus fundadores entienden la importancia de la profesionalización tienen como objetivo la mejora continua de la misma, también buscan formarse y mantenerse actualizados, reclutan a personal idóneo para llevar adelante la empresa, o contratan asesoramiento externo para los temas donde reconocen que poseen limitaciones y no pueden resolver solos de la mejor manera posible determinados inconvenientes que suelen presentarse, con el objetivo de mantener activa la empresa familiar.

Las diferencias entre las empresas donde los socios fundadores tienen formación académica, y los que no la tienen, son notorias. Poseer la formación adecuada para afrontar los desafíos que plantea diariamente una empresa familiar le otorga al emprendedor una herramienta fundamental para afrontar las decisiones diarias que se toman en estos entes. Las organizaciones dirigidas por propietarios que poseen formación universitaria cuentan con un nivel de análisis más amplio al momento de la toma de decisiones, y a su vez le permite reconocer fácilmente sus limitaciones en determinados aspectos y la importancia de ello, acudiendo a asesoramiento externo para cuestiones que pueden exceder sus conocimientos o capacidades, evitando elecciones erróneas que pueden perjudicar a la sociedad. En casos como la empresa Glamour SA, donde el sucesor no tenía ningún tipo de formación, y a pesar de contar con un equipo para asesorarlo, no hacía uso del mismo, llevando al ente a una secuencia de malas decisiones que produjo daños económicos y financieros irreversibles. Esta empresa también es un claro ejemplo del comportamiento nepotista (Badía, J. M., Escribá-Esteve, A., 2018) que suele darse en las empresas familiares, según comentamos al comienzo del manuscrito, donde se asume

un cargo sólo por los lazos familiares y no por poseer la formación y experiencia requerida para cumplir con las necesidades planteadas por el ente. Otro de los errores presentes en esta empresa es que la transición no estuvo planeada, ni se programó con mucha anticipación como recomienda la teoría. (Sonatti, 2017).

Hacemos foco ahora sobre la ausencia de profesionalización a nivel organizacional y cómo se vincula con el conflicto interno de la empresa. Las empresas donde se observa falta de profesionalización, muestran que el conflicto interno es más elevado que aquellas que cuentan con una estructura interna bien establecida, o poseen una dirección que guía la empresa en sus actividades diarias de manera correcta. La ausencia o baja profesionalización a nivel estructural y organizacional produce conflicto entre los integrantes debido a tareas o funciones muchas veces no muy claras. El conflicto que se genera por la falta de profesionalización a nivel dirección se lo puede más importante por las consecuencias que podría acarrear. A lo largo de todo el manuscrito se va observando cómo tanto la profesionalización y la formación académica de los socios, sucesores o terceros contratados cumplen papeles trascendentales dentro de la organización. Cuando al menos uno de los factores mencionados se encuentra ausente en la organización, se producen conflictos internos, de distinta índole y magnitud. Muchas veces estos conflictos se pueden solucionar y continuar con la normalidad de la empresa. Cuando los problemas se generan por la ausencia de uno de los factores bajo análisis, pero otros se encuentran presentes, existe la posibilidad de corregir y continuar con la actividad normal, aunque de esta manera se pierde eficiencia en el funcionamiento. El tema se torna más complicado cuando los conflictos internos tienen diferentes orígenes, y no hay una estructura o una persona adecuada capaz de acondicionar y ordenar las cuestiones internas, lo que inevitablemente eleva el conflicto interno del ente. Estas situaciones presentan mayor dificultad, y en caso de no ser atendidos a tiempo pueden

llevar a la empresa a un punto del que es muy probable que no pueda retornar y llevarla al cierre definitivo.

Se debe mencionar también que dentro de los entes relevados tenemos un caso que a priori es atípico, la empresa Huaco SA. Lo debemos presentar como una excepción al menos dentro de las empresas familiares que componen la muestra. La misma presenta muchas falencias desde el punto de vista del enfoque del manuscrito, ya que no posee profesionalización a nivel estructural ni gerencial, sus fundadores no tienen formación académica vinculada a la administración, y a pesar de utilizar asesoramiento externo muy limitado a casos puntuales, la empresa se encuentra vigente con 17 años de vida. El fundador de esta empresa presenta características coincidentes a las expuestas teóricamente en la introducción, posee mucha confianza en su juicio, motivo por el cual excluye opiniones calificadas, tiene un alto grado de informalidad, ausencia de herramientas administrativas y sin una planeación (Sanz, 2009).

Presentamos ahora las limitaciones del manuscrito. La primera y más importante, es la cantidad de entes relevados, el tamaño de la muestra es pequeño en relación a la población. Esta limitación conlleva que no sería lo correcto poder generalizar los resultados aquí obtenidos a todas las empresas familiares que hayan desaparecido en el último tiempo. Otra limitación es la forma de selección de las empresas comprendidas en la investigación, ya que no se aplicó un método de selección aleatorio que hubiera sido lo ideal, por lo que cada posible participante fue relevado e incluido. No resulta fácil encontrar empresas familiares que hayan cerrado en los últimos años, y cuando se encuentran luego contactar con los dueños o fundadores y que los mismos estén dispuestos a brindar información se torna muchas veces complicado, lo que lleva a que la muestra no tenga el tamaño que podríamos considerar ideal para analizar y poder generalizar las conclusiones.

En relación a las fortalezas que presenta el manuscrito, se puede mencionar la heterogeneidad de las empresas relevadas, ya que las mismas pertenecen a distintos rubros, lo que amplía el espectro. La calidad de la información obtenida a través de las entrevistas gracias a la cooperación de los participantes también es un punto a favor. El aporte que se brinda desde esta investigación es como hemos aislado los distintos factores que influyen en la profesionalización de las empresas familiares, y observar a su vez como se relacionan y lo determinantes que pueden ser para la vida de una empresa familiar.

Como conclusiones de todo el trabajo realizado podemos decir que:

1. En base a las empresas familiares relevadas se observa en la mayoría de ellas falta de profesionalización en aspectos diversos. Sea que fallen a nivel estructural o gerencial, lo que normalmente acarrea cuestiones negativas, y dependiendo de la magnitud y el tiempo que las mismas perduren, pueden contribuir de manera significativa a la desaparición temprana de la empresa.
2. La formación académica parece influir de manera positiva en la toma de decisiones de los fundadores. Los participantes entrevistados que poseen estudios universitarios relacionados a la administración demuestran una mejor capacidad para analizar y enfrentar los problemas cotidianos y reconocen mejor sus limitaciones en muchos aspectos, que aquellos que no tienen esa formación específica.
3. Las empresas familiares relevadas que presentan ausencia de profesionalización, sea esta a nivel estructural o gerencial, muestran un nivel de conflicto interno mayor que aquellas que cuentan con una estructura organizada y funciones bien definidas de sus integrantes. Los entes que cuentan con una dirección profesional también exponen un menor conflicto interno que los que poseen una dirección más informal, normalmente llevada a cabo por sus fundadores.

4. La falta o ausencia total de profesionalización en una empresa, sea a nivel estructural o dirigenal, puede contribuir de manera importante al cierre de la empresa debido a conflictos que se generan internamente, decisiones incorrectas que repercuten de manera negativa, donde la mayoría se solucionan, pero cuando las mismas son graves, pueden generar el cierre. En relación a la formación académica, la ausencia de esta puede llevar a los tomadores de decisiones de la empresa a cometer equivocaciones, sobre todo en materia económica o financiera, produciendo daños irreversibles a la empresa llevándola al cese definitivo de sus actividades.

Como recomendación luego de la investigación llevada a cabo, y del análisis de los resultados, es que las empresas deben tener como uno de los objetivos ser lo más profesionales posibles para lograr la continuidad, lo que no implica necesariamente dejar el aspecto familiar de lado. Todos los puntos bajo análisis se interrelacionan de manera permanente, por lo que hacer foco en uno sin atender el resto no será de mucha utilidad. Se debe afrontar el proceso de profesionalización de manera integral entendiéndolo en el sentido más amplio posible con el objetivo que la empresa supere los inconvenientes que se presentan a diario y logre perdurar en el tiempo. Se recomienda para futuras investigaciones intentar ponderar la importancia de las variables aquí analizadas para visualizar si todas poseen relevancias similares o alguna puede ser considerada más importante por sobre el resto al momento del cierre de la empresa familiar. Otra sugerencia sería analizarlo por sectores o rubros, para lo cual se debería contar con una muestra lo suficientemente amplia y diversificada. También sería interesante como otra línea de investigación hallar casos atípicos como el descrito anteriormente, Huaco SA, y analizarlos en profundidad para obtener la mayor información posible e intentar determinar porque a pesar de no cumplir con las normas planteadas como óptimas para el

funcionamiento de un emprendimiento familiar, logran subsistir y perdurar en el tiempo.

Referencias

Antofnolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., Lingua Fernandez, G., Lomello, C., Macaluso, M., Martínez, C., Maure, P., Mendé, M., Montenegro, C. (2012). *Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina*. Argentina. Paragraph S.A.

Badía J. M., Escribá-Esteve A., (2018). *La Profesionalización de la Empresa Familia. Conceptualización y Elementos Claves*. Valencia, España. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323585572_La_Profesionalizacion_de_la_Empresa_Familiar_conceptualizacion_y_elementos_clave

Castilla, M. *Profesionalización de la empresa familiar* (Tesis de Grado). Universidad Católica Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/427/1/doc.pdf>

Di Pace D., (13/05/2018). Economía pyme: cómo crecer y ser grandes. La Nación. <http://www.lanacion.com.ar/economia/economia-pyme-como-crecer-y-ser-grandes-nid2133875>

Flores-Ortiz, M. V., Vega-López, A., Chávez-Moreno, E. A. (2015). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, volumen 8 número 3, 15-29. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2660363

Hambra, O. (14/02/2017). Claves Para La Trascendencia De La Empresa Familiar. *CANF Blog de Noticias*. Recuperado de: <http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>

Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino*. Buenos

Aires: Editorial Granica SA.

Ministerio de Hacienda, Secretaria Nacional de Asuntos Provinciales (2018). San Luis. Informe Sintético de Caracterización Socio – Productiva. Recuperado de: http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/informes/archivos/san_luis.pdf

Torres Guillermina (2011). *Administración y Gestión de Empresas Familiares* (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf&ved

Sanz, L.J. (6 de abril de 2009). El dilema del fundador: ¿Cuándo dejar la empresa en manos de un gerente profesional?. *Blog para la empresa chilena*. Recuperado de <https://blogempresa.blogspot.com/search?q=el+dilema+del+fundador:+cuando+dejar+la+empresa+en+manos+de+un+gerente+profesional>

Sonatti, F., (02 de agosto de 2017). Familias empresarias: una guía para sobrevivir al traspaso generacional. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/familias-empresarias-una-guia-para-sobrevivir-al-traspaso-generacional-nid2049050>

Rousseaux, J. A. (20 de junio de 2017). En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías. *Télam*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>

Tuma D. (12 de febrero de 2019). Las Empresas Familiares Son El Motor De La Economía Del Desarrollo y Argentina No Es La Excepción. Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/las-empresas-familiares-son-el-motor-de-la-economia-del-desarrollo-en-el-mundo-y-argentina-no-es-la-excepcion/>

Anexo 1: Formulario de consentimiento

Apellido y nombre del investigador:

Descripción de la investigación:

Apellido y nombre del participante:

Edad:

En que consiste su participación:

Se garantizó la confidencialidad de los datos e información suministrada

Se explicitó que puede retirarse de la investigación cuando lo deseen.

Firma del encuestado:

Firma del encuestador:

Fecha y lugar.

Anexo 2: Entrevista para empresa inactiva

Nombre:

Empresa:

Rubro:

Participación en la empresa:

Año de apertura y cierre:

Preguntas:

1. ¿Cómo era la constitución de la empresa?
2. ¿Qué participación tenía en la misma?
3. ¿Usted cree que es imprescindible la profesionalización de la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Considera que era necesario el asesoramiento de terceros profesionales?
5. Las decisiones importantes en la empresa, ¿cómo se analizaban y como se consensuaban?
6. ¿Utilizaban el servicio de profesionales en gestión empresarial? De ser positiva la respuesta, ¿Lo contrataban a tiempo completo o solo como asesoramiento externo?
7. ¿Hubo un proceso de profesionalización formal en la estructura de su empresa?
8. ¿Considera que la formación universitaria en carreras afines a la administración es importante para llevar adelante una empresa?
9. ¿Considera que hubo una relación directa entre el nivel de profesionalización que poseía la estructura de la empresa y su cierre?

Anexo 3: Entrevista para empresa activa

Nombre:

Empresa:

Rubro:

Participación en la empresa:

Año de apertura y cierre:

Preguntas:

1. ¿Cómo es la constitución de la empresa?
2. ¿Qué participación tiene en la misma?
3. ¿Usted cree que es imprescindible la profesionalización de la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Considera necesario el asesoramiento de terceros profesionales?
5. Las decisiones importantes en la empresa, ¿cómo se analizan y como se consensuan?
6. ¿Utilizan el servicio de profesionales en gestión empresarial? De ser positiva la respuesta, ¿Lo contratan a tiempo completo o solo como asesoramiento externo?
7. ¿Han llevado a cabo un proceso de profesionalización formal en la estructura de su empresa?
8. ¿Considera que la formación universitaria en carreras afines a la administración es importante para llevar adelante una empresa?
9. ¿Considera que puede haber una relación directa entre el nivel de profesionalización que posee la estructura de una empresa y su cierre?

