

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

La Profesionalización, elemento clave para el futuro de la

Empresa Familiar

Professionalization the key element for the future of family

businesses

Autora: Bárbara Girardi

Legajo: CPB04986

DNI: 37.108.055

Profesor Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Argentina, Julio, 2020

Agradecimientos

Desde muy pequeña me enseñaron el valor de la gratuidad y de la importancia que tiene en nuestra vida, por eso hoy quiero agradecer a las personas que me acompañaron en este hermoso camino.

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia. A mi papá por brindarme el apoyo y los medios económicos para poder formarme como profesional, permitiendo destacar que fue uno de los mejores premios que obtuve en la vida.

A mi “ángel” mi mamá, que desde el cielo siempre me mando las fuerzas para continuar ante aquellas dificultades que solían presentarse, siempre estuvo muy cerca mío.

A mis hermanas, mis pilares fundamentales. Incondicionales, unas gracias enorme por escucharme, acompañarme en todas mis decisiones y siempre darme el mejor de los ánimos para continuar.

A la universidad, que me permitió formarme no solo como profesional, sino también como persona, gracias porque en esta hermosa etapa pude vivir, pude aprender, pude crecer y lo más importante disfrutar de cada momento.

A los maestros, por brindarme sus conocimientos, su paciencia y por su entrega y predisposición diaria.

A mis amigos por estar presente en cada momento importante de mi vida.

Y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma estuvieron presente en esta etapa muy importante para mí.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue evaluar cómo el nivel de profesionalización influye en el funcionamiento y crecimiento de las empresas familiares ubicadas al sur de la provincia de Córdoba. Se sustentó en un modelo de tipo exploratorio y descriptivo abordando una temática recientemente estudiada, donde las investigaciones científicas que existen son limitadas. Se realizó un análisis de variables de enfoque cuantitativo, cumpliendo una serie de pasos y técnicas propias, complementado con las entrevistas realizadas a diferentes empresas familiares, para recabar los datos necesarios. Los resultados mostraron que la mayoría de las empresas familiares de la región, consideran la profesionalización como un factor determinante en sus diferentes áreas de gestión. Así mismo, las empresas deben ser más precisas al momento de seleccionar personal y ser capaces de mostrarles la importancia de la formación continua, teniendo en cuenta que muchas veces las incorporaciones en este tipo de empresas, se basan en lazos afectivos. Este trabajo pretende ser una herramienta que brinde la información pertinente a las empresas familiares, para permitirles mejorar su desempeño y evolución en el mercado.

Palabras claves: Nivel de profesionalización – Crecimiento – Empresas Familiares – Áreas de gestión – Formación.

Abstract

The objective of this research was to evaluate how the level of professionalization influences the running and growth of family businesses located in the south of the province of Córdoba. It was based on an exploratory and descriptive type of model addressing a topic recently studied, where the scientific investigations that exist are limited. An analysis of variables with a quantitative approach was carried out, following a series of steps and own techniques, complemented by interviews with different family businesses, to collect the necessary data. The results showed that the majority of family businesses in the region consider professionalization as a determining factor in their different management areas. In addition, companies must be more precise when selecting personnel and be able to show them the importance of continuous training, taking into account that many times the incorporations in this kind of companies are based on emotional ties. This work aims to be a tool that provides relevant information to family businesses, to allow them to improve their performance and evolution in the market.

Key words: Level of professionalization - Growth - Family Businesses - Management areas - Training.

Índice

Introducción	5
Métodos	21
<i>Diseño, enfoque y tipo de investigación</i>	21
<i>Participantes</i>	21
<i>Instrumentos</i>	22
<i>Análisis de datos</i>	22
Resultados	24
Discusión	32
Referencias	43
Anexos	46
<i>Anexo I: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.</i>	46
<i>Anexo II: preguntas de la encuesta.</i>	48
<i>Anexo 3: base de datos de la encuesta</i>	52

Introducción

Las empresas familiares son las grandes protagonistas de la actividad económica del mundo, siendo uno de los pilares más importantes para la generación de riqueza. Desde sus inicios, este tipo de empresa nace en el seno de la propia familia, constituyendo a través de una organización empresarial una extensión del sistema familiar, sin perder de vista las relaciones de parentesco entre sus miembros.

En su trabajo de investigación Choy et al. (2018), cita a John Davis, uno de los más prestigiosos expertos en empresa familiar del mundo, miembro académico de Harvard Business School, que sostiene que al menos dos tercios de las empresas de todo el mundo están en manos familiares. Las empresas familiares conforman entre el 80% y 90% de la economía mundial, abarcando todos los sectores de actividad y regiones.

El 44,8% de las empresas familiares más importantes son europeas, frente a un 27,8% de norteamericanas, si bien, hay un cambio de tendencia que permite observar un importante crecimiento de las compañías de Asia/Pacífico, con un 17,4% y América Latina representa un 7,4% (Choy, et al; 2018).

Dentro de estos datos, se destacan distritos como Estados Unidos, 96 %; España, 71 %; Italia, 99 %; que representan pequeñas, medianas y grandes empresas familiares. Respecto a América Latina, los países con más relevancia son; Argentina, 90%, Brasil, 90%, Chile 75% y Colombia, 80% (Choy, et al; 2018).

Mediante éstos porcentajes, se puede observar el peso de la empresa familiar en el desarrollo de la economía mundial, por lo que su capacidad emprendedora e innovadora es fundamental para el futuro de todos los países y regiones.

Las empresas familiares configuran la espina dorsal de las economías nacionales en toda la región generando el 70% del empleo y el 60% del PBI regional. América Latina ha experimentado un interesante crecimiento consistente de la economía en la última década y ello tiene que ver, sin duda, con el creciente vigor del emprendimiento privado, mayoritariamente liderado por empresas familiares. Aproximadamente un 7,4% de las 500 mayores empresas familiares del mundo se asientan en suelo latinoamericano y muchas de ellas gozan de una saludable longevidad (Choy, et al; 2018).

Las empresas familiares representan también, un universo muy variado en nuestro país: desde empresas multinacionales con años de historia, hasta emprendimientos locales recientes. Su rol es esencial como motor de crecimiento, ya que mueven el 70% del empleo privado y generan el 68 % del PBI (Niethardt, 2012).

En la provincia de Córdoba, a los fines de poder conocer las empresas familiares, se llevó a cabo una investigación, donde se realizó una encuesta a 215 firmas registradas por el Ministerio de Industria y Secretaria de Comercio de la provincia (2017). De las compañías encuestadas el 69,3% contestó que el capital estaba en manos de una o más familias, dentro de las cuales, el 95% de las mismas pretenden la continuidad del ente en manos de la futura generación. Por tanto, este estudio arribó a una de las principales conclusiones, destacando qué para qué sea posible esa continuidad, es necesario trabajar en dos líneas fundamentales: la gestión empresarial y la gestión familiar, a través de la implementación de instrumentos estratégicos y operativos, para favorecer el crecimiento y fortalecimiento de la empresa en torno a su continuidad.

Las empresas familiares superan en número a las no familiares, tanto a nivel provincial, nacional como internacional. Estas entidades cuentan, además, con un gran valor socio económico, qué es su voluntad de estabilidad y perdurabilidad. La

participación de la familia, genera que antes las dificultades y las crisis, sus miembros estén dispuestos a realizar mayores esfuerzos económicos y de trabajo. Ese valor social derivado de la vinculación entre familia y empresa, además de ser el elemento diferenciador, también es el factor desencadenante de algunos de sus problemas característicos.

Los últimos estudios e investigaciones están cambiando la opinión que se tenía sobre la longevidad de este tipo de empresas, frente a las que no son familiares, ya que su índice de mortandad en el largo plazo no difiere mucho con las empresas no familiares, sino más bien por el contrario, parecen superarlas (Niethardt, 2012, p.p. 87- 88).

La dificultad para obtener una definición clara y consensuada de empresa familiar se debe, en buena medida, a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza. Por lo que varios autores han propuesto definiciones apoyadas en múltiples factores. Este ha sido uno de los aspectos sobre lo que más se ha escrito, y es posible encontrar en la literatura una amplia escala de definiciones y juicios (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

No existe una definición de empresa familiar que se encuentre universalmente aceptada, dado lo reciente de su estudio como campo independiente. Sin embargo, se ha establecido una definición oficial de empresa familiar aprobada por dos instituciones internacionales, Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF, 2009) y por Family Business Network (FBN, 2009). Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si se cumplen los siguientes cuatro requisitos:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha

adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directo del hijo (s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías que cotizan en bolsa se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25 % de los derechos de voto a los que da derecho al capital social (Niethardt, 2012, p.9).

Por su parte, Favier Dubois Spagnolo (2013), sostiene que la empresa familiar es aquella en la que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones, y unidas por vínculos familiares, comparten parcial o totalmente la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa, produciéndose una comunicación entre los fines de la familia y empresa.

Cómo se expone, las definiciones son muchas y diversas, pero hay ciertos conceptos claves que se reiteran: la propiedad y el control, en manos de una o más familias, y la continuidad generacional de esa propiedad y control.

En las empresas familiares existe un elemento diferenciador con respecto a la no familiar, que proviene de las interacciones que se producen en tres dimensiones o subsistemas principales.

Según Santiago Antognolli (2012), existe un modelo muy conocido y difundido a través del tiempo, que fue elaborado a principio de los años ochenta por los profesores Jonh Davis y Renato Tagiuri; denominado “modelo de los tres círculos”. Este modelo

intenta explicar de manera más clara la relación de tres dimensiones que predominan en toda empresa familiar.

La empresa familiar es un sistema que está conformado por tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad. Como se ilustra en la siguiente figura, cada uno de los círculos representa un subsistema y como estos se encuentran continuamente interactuando e influyéndose entre sí.

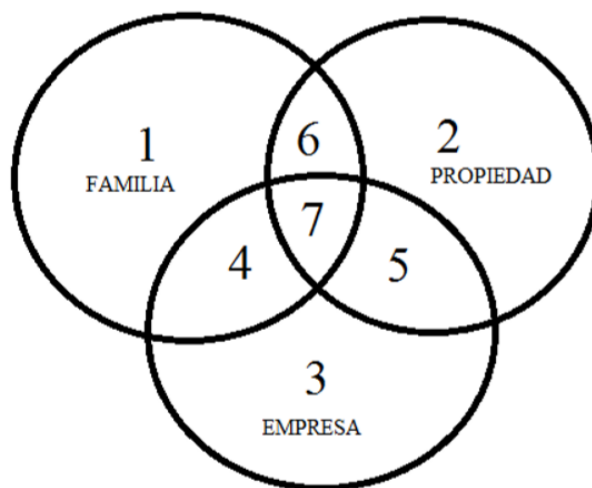


Figura 1: Modelo de tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Santiago Atnognoli, 2012. Pág.34

Cada uno de los tres subsistemas tiene una razón de ser diferente y, por lo tanto, distintos objetivos, que pueden no estar alineados.

- **La familia.** Debe contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.
- **La propiedad.** La razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigiría el buen desempeño de los gerentes. Los empresarios piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad, un derecho inalienable, que sólo se pierde si se vende o se cede.

- **La empresa.** Este subsistema está constituido por todos aquellos que trabajan en la organización. La razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva, los resultados.

Santiago Antognolli (2012), agrega a su vez, que estos subsistemas están formados por personas, que tienen alguna relación con la empresa familiar. Y esas personas pueden formar parte de uno, de dos o de los tres subsistemas.

El número 1 es un **familiar que no trabaja en la empresa** y no tiene participación en la propiedad, es decir que no es ni accionista ni socio. El objetivo para esa persona suele ser “mantener la armonía familiar”.

El número 2 del gráfico representa a un **accionista que no es de la familia ni trabaja en la empresa**. El objetivo para esta persona también está muy claro “exigir rentabilidad del capital invertido”.

El número 3 representa aquellos **empleados que trabajan en la empresa que no son familiares**, ni tienen participación en la propiedad (no son accionistas). El objetivo es “generar rentabilidad para los accionistas”, ya que de no ser así pueden ser despedidos.

También hay personas que participan de dos subsistemas; el número 4 es un **familiar que es accionista y no trabaja en la empresa**; el número 5 es un **accionista que trabaja en la empresa y no es familiar**, y el número 6 es un **familiar que trabaja en la empresa y no es accionista**. Los objetivos para estas personas ya comienzan, en muchos casos, a ser enfrentados.

Finalmente, el número 7 es aquel que es **familiar, accionista y empleado de la empresa**, que es a donde está la mayoría de los empresarios familiares, que debe estar tomando decisiones en el día a día atendiendo los objetivos de los tres subsistemas:

mantener la armonía familiar, exigir eficiencia para obtener rentabilidad y trabajar para generar rentabilidad.

Este modelo de los tres círculos, compuesto por los subsistemas, familia, empresa y propiedad, se puede ampliar a un modelo de cinco círculos como lo describe el profesor Roberto Bazán (2011) en su nota de cátedra basándose en el creador del modelo, Joan Amat (2004): el modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere a la organización de la misma, y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y la competitividad en función de sus productos, mercados y recursos. Además, se ha incluido una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.

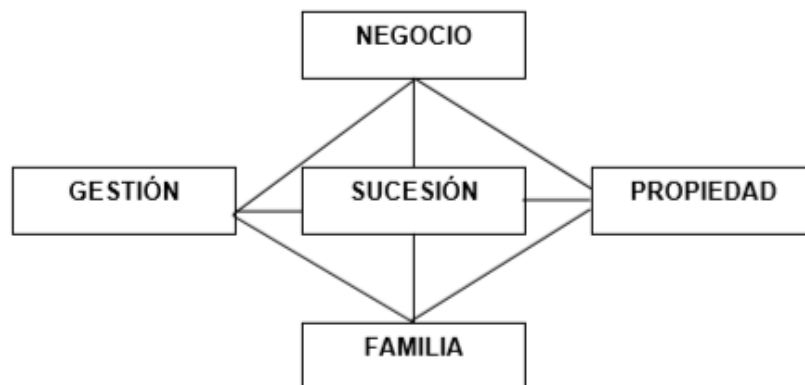


Figura 2: “Modelo de los cinco círculos”. Fuente: Nota de cátedra. Empresas Familiares, Ricardo Bazán. Año 2011. Pág. 27.

- **Familia:** esta se considera como el factor diferenciador en este tipo de empresa. Lo que sucede en la familia afecta directamente a la empresa por falta de definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades.
- **Negocio:** hace referencia a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado. El inconveniente aquí, es el mantenimiento a largo plazo de la perspectiva relacionada con la incorporación de nuevas tecnologías, la

adaptación al cambio y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses.

- **Propiedad:** hace referencia a las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, formen o no parte de la familia y su armonía entre sí. Los problemas que se presentan en este ámbito son los conflictos que se generan entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta.
- **Gestión:** hace referencia a la gestión que se hace de los distintos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida. Presenta inconvenientes cuando se renueva la cultura organizacional, el personal y su sistema en general, dificultando el traslado generacional.
- **Sucesión:** se refiere a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Comúnmente no se realiza con suficiente planeación para evitar las dificultades que ello acarrea, como la resistencia al retiro del poder, específicamente cuando se es propietario único, fundador y gerente simultáneamente.

Otro modelo que ha trascendido con mayor fuerza en la literatura de las empresas de familia es **el modelo evolutivo tridimensional**, que a diferencia de los dos anteriores se ajusta a un momento específico, considerando la dimensión tiempo, describiendo cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida en la empresa.

Este modelo al que hace referencia Ricardo Bazán en su nota de cátedra, adaptado del modelo propuesto por Gersick (1997), explica cada uno de los ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo.

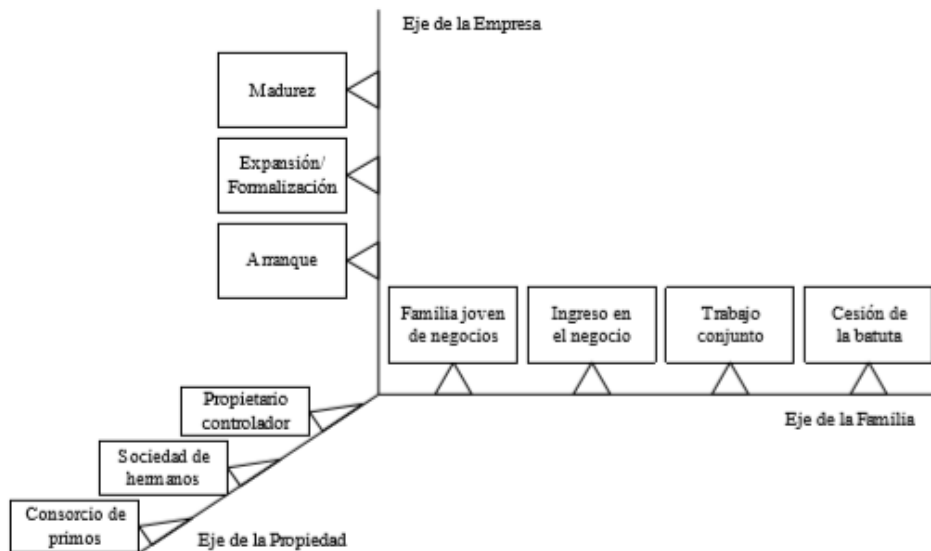


Figura 3: “Modelo Evolutivo Tridimensional”. Fuente: Nota de cátedra. Empresas Familiares, Ricardo Bazán. Año 2011. Pág. 29.

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra.

El eje de la propiedad esboza la forma en que suele cambiar de dueño el paquete accionario de la empresa de una generación a otra.

La dimensión evolutiva de la familia se caracteriza por tener en la primera etapa un período de intensa actividad para el núcleo de la familia: el joven matrimonio del fundador o fundadora. Llega la cesión de la batuta, momento de la sucesión generacional en donde la gran mayoría fracasa (Roberto Bazán, 2011, p.p. 28-29).

Este deseo de trascendencia intergeneracional que tiene que ver con lo que muestra el modelo evolutivo tridimensional, define paradójicamente, la naturaleza de la empresa familiar, siendo a su vez uno de sus principales desafíos.

Un alto porcentaje de las empresas son vendidas o liquidadas cuando su fundador muere o se retira, lo que repercute no solo en el ámbito económico y social, sino también en el familiar. Los trabajos de investigación indican que, en la mayoría de los países, tan solo entre un 10% y 15% de las empresas familiares planifican la sucesión, siendo uno de los principales motivos de fracaso. Por lo tanto, afrontar el hecho de que es posible ser la última generación al frente de la empresa familiar, debería motivar a organizar el proceso de sucesión (Niethardt, 2012).

El sucedido, de a poco va dejando los puestos operativos y comienza exclusivamente a controlar los resultados sin participar de las decisiones del día a día. La sucesión debe pasar por tres etapas imprescindibles: enseñar a hacer, hacer hacer y dejar hacer. Cuando alguna de éstas no se desarrolla en el proceso, lo más probable es que la sucesión no llegue a buen término (Antognolli, et al; 2012, p.44).

Cómo lo señala González Unzueta (2012) el medio que se utiliza para prever la sucesión, y organizar la transferencia de la propiedad del dueño a sus familiares, es el protocolo familiar. El protocolo es un instrumento que contiene acuerdos preestablecidos para posibles conflictos familiares y resulta una herramienta de prevención y planificación muy efectiva para la supervivencia y competitividad de las empresas familiares. La importancia del protocolo se debe a que está considerada como una herramienta que vincula a la familia, la empresa y la propiedad. Cuando la empresa decide protocolizar, el valor de este acto trasciende cualquier tipo de instrumento legal; ya que es una herramienta más integral, completa y abarcativa (González Unzueta, 2012).

El protocolo se elabora de acuerdo a las características de cada familia y empresa, teniendo en cuenta los valores, los intereses, la visión, la cultura, los integrantes de la empresa y la composición de la familia. Dentro de las pautas que se traten, pueden ser: la

sucesión, incorporaciones a la empresa, remuneraciones, procedimientos de resolución de conflictos y responsabilidades de la empresa, como así también la profesionalización, concepto que en el último tiempo ha adquirido gran relevancia y que los especialistas recomiendan tratar para luego llevarlo a cabo (Miskoski, 2015).

La experiencia señala notable cambios y una mejor organización a partir de la implementación de un protocolo familiar. Su aplicación, mejora la imagen corporativa, el prestigio y la rentabilidad, permitiendo a la empresa diferenciarse del resto (González Unzueta, 2012).

Sabemos que las empresas familiares constituyen el motor de las economías mundiales, y que Argentina no es una excepción. Sin embargo, un alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y una pobre gestión administrativa es característico de este tipo de empresas, como consecuencia, principalmente, de la falta de conocimiento de los líderes sobre la importancia de la profesionalización, reflejándose en los escasos niveles de profesionalismo que poseen los integrantes de la organización (Mendé Fernández, 2012).

Llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto de saturación, después del cual, si pretende sostener el crecimiento, tiene que reconocer que es fundamental establecer una visión o dirección, una organización competente, delegar tareas y adquirir mayores habilidades de gestión.

Para adaptarse a este cambio, es importante que las empresas tomen conciencia y desarrollen una mayor disciplina en el trabajo que la que regía anteriormente, encontrando las estrategias adecuadas que ayude a este tipo de empresas a dar un salto hacia la profesionalización (Mendé Fernández, 2012).

Según la autora antes mencionada, profesionalizar la gestión de las empresas familiares teniendo en cuenta las características que las hacen únicas, ha sido un desafío emprendido desde una perspectiva interdisciplinaria. Muchos saberes y profesiones se conjugan para poder proporcionar a las familias empresarias herramientas que le permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para su gestión y supervivencia.

A sí mismo, señala que en el mundo sólo un tercio de las empresas familiares que se crean alcanza la segunda generación, 15% transitan la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30% de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5% llega a los nietos. (Mendé Fernández, 2012).

Natalia Nazrala (2016) cita en su trabajo final de grado una nota del Diario Los Andes de la Provincia de Mendoza (mayo 2011) que expresa que “según un estudio de la consultora internacional Price Waterhouse Coopers ocho de cada diez empresas familiares argentinas que son heredadas a los hijos de sus fundadores fracasan, mientras que nueve de cada diez desaparecen en la tercera generación. Según la PWC los fracasos, en su gran mayoría, aparecen con los problemas familiares y la falta de desarrollo profesional para la toma de decisiones” (Nazrala, 2016).

Lo mencionado anteriormente coincide con la investigación científica llevada a cabo por Rivas Améstica, Domínguez King, Larraín y Parra (2019) en Chile, quienes expresan en su artículo científico, que las empresas que transitan la segunda o tercera generación quedan en manos de un grupo ajeno o desaparecen, aunque existan familiares que pueden gobernar la empresa en el futuro. Coexisten al mismo tiempo, dudas por parte de los actuales líderes respecto a si la próxima generación mejorará el desempeño, debido

a la falta de vínculo, planificación, capacidades o simplemente por el hecho de que no pueden tener una visión patrimonial en un futuro, sumándole a esto, el poco interés que a veces existe por parte de los sucesores a seguir con el negocio familiar.

Frecuentemente la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de la profesionalización, la transparencia y las reglas claras en su gestión, colaboran con esta tendencia.

Una investigación realizada por Badía y Escribá Esteve (2018) en la ciudad de Valencia, España, manifiesta que la implicación de los miembros en las empresas familiares y la visión de continuidad a largo plazo, influyen en el proceso de profesionalización, mediante la compatibilización de los objetivos emocionales de los accionistas con los de la compañía. Profesionalizar la organización, supone dotar a la misma de recursos humanos adecuados en relación al desarrollo de las capacidades de los miembros familiares, cómo también la correcta selección de profesionales externos, estableciendo así una estructura funcional de gobernanza jerárquica y adoptando normas y prácticas profesionales con puestos de trabajo y responsabilidades explícitamente definidos.

En un estudio realizado en la Universidad de Coahuila, México, quedó también de manifiesto que la planeación de la profesionalización implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio principalmente por parte del padre fundador, como también de los integrantes de la empresa y la familia, fortaleciendo la toma de decisiones y el ingreso de personal externo. Por tanto, considerando el riesgo que puede afrontar el ente por no implementar un proceso de profesionalización, es necesario eliminar la barrera de resistencia que imponen ciertos integrantes de la familia (Gaona Tamez , Hernández Sandoval , y Aguilera Mancilla, 2019).

La profesionalización es definida, según la RAE (en su segunda acepción) como “convertir a un aficionado en profesional”, y la definición de profesional es “persona que ejerce una profesión con capacidad y aplicación relevantes” (2015, pág. 1031).

Por su parte, Belausteguigoitia la define como un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización (Belausteguigoitia, 2004).

En su artículo científico, Gaona Tamez et al. (2019) citan a Rueda cuyo autor sostiene que la profesionalización puede ser: Interna, donde el padre fundador incrementa sus conocimientos, que inculcará y transmitirá hacia todos los niveles de la organización. Externa, que consiste en atraer personal ajeno al ente, capacitado para optimizar los procesos y la estructura empresarial.

La principal razón que podemos argumentar para profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva. El crecimiento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuentemente, se debe contar con los especialistas adecuados. Desde esta razón principal, descendemos a otras razones secundarias:

- La necesidad de profesionales no familiares que complementen las competencias de los miembros de la familia empresaria en la dirección de la gestión empresarial y/o departamental.
- El cambio del estilo de gestión de personalista a colegiado.
- La incorporación de un profesional no familiar cuando el líder necesite buscar un sustituto y no lo tenga en su familia (Choy et al., 2018, p.43).

El desafío principal es instalar en las empresas familiares la concientización de los beneficios que tiene la profesionalización, teniendo en cuenta que el capital humano es el activo más importante en la organización.

Este reto al que deben enfrentar dichas empresas, se puede observar también en diferentes regiones, como en la ciudad de Río Cuarto y sus alrededores (dentro de la provincia de Córdoba); donde la mayoría de las actividades económicas que se desarrollan, son llevadas a cabo por empresas familiares.

En consecuencia, con el presente trabajo se pretende abordar la dificultad que presentan los directivos de las empresas familiares para identificar los inconvenientes o errores en sus áreas de gestión, para así evitar posibles consecuencias que podrían enfrentar.

Bajo las premisas de que, para lograr una organización competitiva, es necesario que comprendan que la profesionalización es considerada un valor agregado de suma importancia, para marcar la diferencia, posicionarse en el mercado y trascender en el tiempo, se plantean las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: es posible diagnosticar que las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto y zona poseen un nivel medio de profesionalización.
- Hipótesis 2: La falta de profesionalización disminuye la posibilidad de continuidad de las empresas familiares.
- Hipótesis 3: la profesionalización incide de manera positiva en la gestión directiva de la empresa familiar, permitiendo implementar acciones de mejoras y así lograr una posición exitosa en el mercado.

Por consiguiente, el objetivo general del presente trabajo es analizar como el grado de profesionalización influye en la continuidad de diferentes empresas familiares ubicadas en la ciudad de Río Cuarto y región.

Como objetivos específicos se plantearon los que a continuación se detallan:

1. Recabar información de empresas familiares para conocer si existen profesionales en sus diferentes áreas de gestión.
2. Evaluar el grado de capacidad que presentan en las diferentes áreas funcionales de cada organización.
3. Realizar recomendaciones en las áreas de recursos humanos, sobre la temática abordada en éste trabajo de grado, para cooperar al crecimiento de cada una de las empresas estudiadas.

La falta de planificación hace que los conflictos se agraven y que la continuidad de la empresa no se logre con éxito; surge de esta manera la necesidad de lograr la profesionalización de la empresa familiar; que permite transformar una organización basada en un funcionamiento intuitivo, a una organización basada en un funcionamiento analítico; considerando dicho concepto como un valor agregado de suma importancia.

La profesionalización de la empresa familiar no es una opción. Es una necesidad, e incluso podríamos decir que una obligación para cualquier negocio familiar que quiera sobrevivir más allá de la tercera generación.

Métodos

Diseño, enfoque y tipo de investigación

La investigación del presente trabajo es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que se abordó una temática recientemente estudiada en el último tiempo, de los cuales aún se alcanzaron pocos conocimientos científicos. Pretende exponer el nivel de profesionalización en diferentes áreas funcionales de empresas familiares, la incidencia en su gestión, analizar si los directivos tienen conciencia del impacto, positivo o negativo, en sus empresas y si la tomarían como un elemento estratégico en su plan integral de negocios.

El enfoque es de tipo cuantitativo, por lo que se realizó una recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición y análisis numérico y estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Respecto a la prueba y análisis de las relaciones existentes en determinadas variables, se utilizó la distribución chi cuadrado (X^2), con un nivel de significación en 0,10, siendo éstas variables de tipo cualitativas.

El diseño de esta investigación es no experimental de tipo transversal o transeccional ya que se lleva a cabo sin manipulación deliberada de variables, recopilando datos en un momento específico de tiempo.

Participantes

La muestra utilizada se centró en fundadores, propietarios, empleados integrantes de la familia, empleados externos, de antigüedad y más recientes, de cada una las 70 empresas analizadas, dedicadas a diferentes actividades económicas, como el comercio,

el sector agrícola y ganadero, de servicios, la industria, construcción, el sector gastronómico, panificación y estación de servicio.

Cada unidad de análisis fue seleccionada de manera grupal por los alumnos de la materia Seminario Final de la carrera de contador público de la Universidad Empresarial Siglo 21 – Sede Rio Cuarto, personalizando para cada trabajo final de grado, aquellas preguntas que consideren útiles y relevantes; siendo la muestra no probabilística de tipo intencional, ya que, luego de definir ciertos parámetros generales, cada alumno eligió sus empresas a encuestar.

Instrumentos

Una vez definidas todas las preguntas necesarias para que cada alumno lleve a cabo esta investigación, se procedió a realizar la encuesta definitiva mediante google formularios, que fue enviada vía email / WhatsApp web, previo consentimiento de cada una de las empresas. Los datos obtenidos a través de este instrumento, permitió recabar la información que cada alumno consideró importante, para su posterior análisis y generación de resultados, acorde a cada uno de sus objetivos planteados.

Análisis de datos

La herramienta destinada al análisis exploratorio y descriptivo para procesar los datos obtenidos de las encuestas, fue el software Infostat, el mismo está orientado a la obtención de estadísticas descriptivas y gráficos para el análisis exploratorio, caracterizado por su potencia como herramienta de cálculo estadístico. Su aplicación permitió relacionar de a dos variables cualitativas en tablas cruzadas y evidenciar el comportamiento conjunto de las mismas. También se utilizó el programa Excel para organizar los datos, tabularlos y generar gráficos que resuman y muestren análisis porcentuales y así complementar ambos análisis.

Finalmente, a partir de las variables de mi interés de dicha encuesta, se llevó a cabo esta investigación, sobre las cuales se trabajó para obtener los resultados, posteriormente analizados.

Resultados

Se le dio inicio al análisis de los datos, a través de la elaboración de tablas y gráficos estadísticos que permitieron organizar y exponer los mismos. Para ello, anteriormente se llevó a cabo la selección de preguntas de la encuesta realizada, en base a la temática abordada en mi trabajo de grado (Anexo 2).

A partir de la muestra de 70 empresas seleccionadas dentro de la ciudad de Río Cuarto y la región, se pudo observar que del total de empresas encuestadas el 95% corresponden a empresas familiares. Dentro de éste análisis de resultado, se distinguieron diferentes ramas de actividades más significativas. El comercio, el sector agrícola y ganadero como el de servicios, seguidamente, la industria, la construcción, la gastronomía y en menor proporción la panificación y la estación de servicio. Se cruzaron los datos de los diferentes sectores conjuntamente con el sexo de los encuestados, en la Tabla 1.

Cómo se detalló precedentemente, la mayoría de las empresas analizadas son de tipo familiar. Un dato de importancia que justifica ésta categorización es que el 13,43% de las empresas fueron fundadas dos generaciones atrás (abuelos), el 56,72% por una generación anterior (padres y tíos) y el 29,85% por los dueños actuales, que expresan su afán de trascender y perdurar en el tiempo. Teniendo en cuenta que aún, el 62,69% de las empresas continúan siendo dirigidas por su fundador y el 37,31% restantes ya han traspasado la dirección de la empresa, enfatizando cómo motivo fundamental el fallecimiento del fundador, su júbilo o algún hecho puntual donde la empresa se vio obligada a traspasar de mando.

Adentrando en las cuestiones propias que hacen a unos de los objetivos específicos de este trabajo, a partir de la encuesta realizada, se comprobó que existen reglas y condiciones que las empresas consideran al momento de incorporar un miembro de la

familia. De esta manera se puede determinar el nivel de aplicación de las reglas y/o condiciones como se expone en la Figura 1.

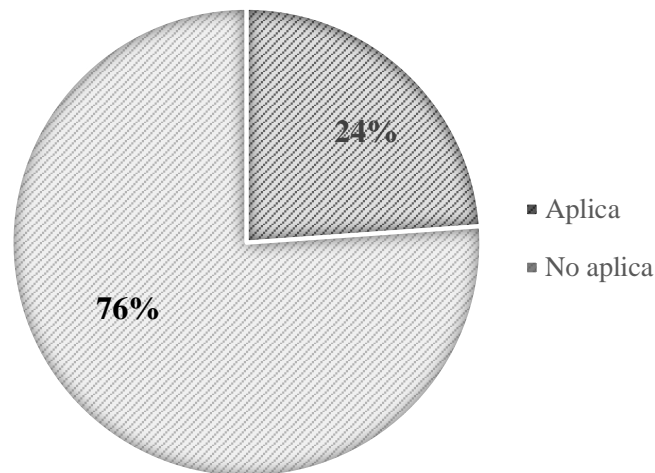


Figura 1: Reglas y condiciones que se consideran al incorporar un miembro de la familia a la empresa. Fuente: elaboración propia. Año 2020.

La mayoría de las empresas deciden la incorporación de un familiar por necesidad o voluntad propia, a través de consensos y reuniones dentro de su entorno, considerando la responsabilidad, habilidad y entrega del designado. Esta determinación se basa fundamentalmente en lazos familiares, con el propósito de que la persona adquiera conocimientos a lo largo del tiempo, posibilitando el crecimiento tanto individual como general.

A su vez, las empresas han requerido de la incorporación de asesores externos, a causa de diferentes circunstancias, cómo se detalla en la Tabla 2.

Seguidamente, se observó que el 74,63% del total de las empresas familiares analizadas, presentan claros y definidos puestos de trabajo, respecto a la labor que se demanda en cada una de las áreas, mientras que un 25,37% restantes aún no lo determinaron.

Continuando con el análisis, y profundizando en la profesionalización, los resultados revelaron la participación de profesionales dentro de cada una de las áreas de gestión, cómo se puede observar en la Figura 2.

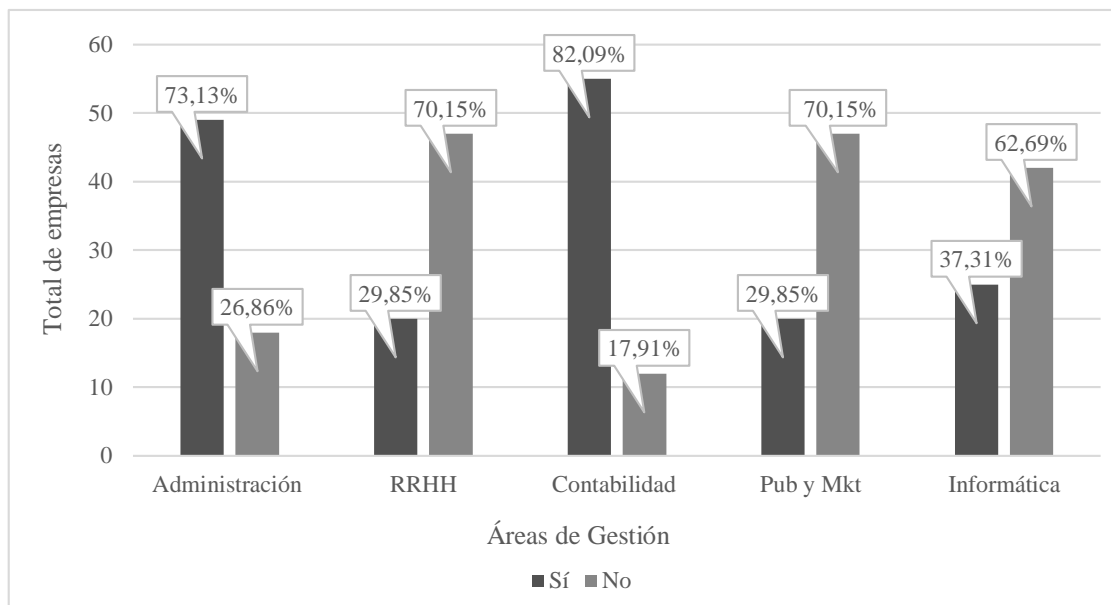


Figura 2: Participación de profesionales en cada una de las áreas de gestión de las empresas

familiares. Fuente: elaboración propia. Año 2020.

Adentrandonos en las cuestiones propias qué hacen a la profesionalización del análisis de las encuestas se obtuvo qué el 16,42% de las empresas estudiadas, aplican protocolo en sus empresas, dentro de éste porcentaje el 73% se vieron beneficiadas, contra un 27% que no percibió cambios. El 83,58% restante de las empresas analizadas, no aplicaron protocolo por lo que el 46,42% no tuvieron beneficios en el ente, mientras qué un 53,57% no respondió. Los resultados se pueden observar en la Tabla 3.

Sumado a éste análisis las empresas manifestaron que, ante la dificultad para la toma de decisiones trascendentales o inconvenientes que deben sortear en el funcionamiento habitual del ente, requirieron contratar profesionales. Estas incorporaciones que las empresas llevaron a cabo en sus equipos de trabajo en los últimos tiempos, ocasionaron cambios favorables en casi la totalidad de éstas, permitiendo una

mejora continua en la actividad y eficacia de cada una. Los resultados obtenidos se pueden visualizar en la Tabla 4.

A su vez se analizó la necesidad del contador público en la dirección de la empresa en conjunto a la colaboración de dicho profesional ante incertidumbres o inquietudes que puede surgir en la marcha habitual del ente. Se evidenció que el 71,42% de las empresas siempre lo consideran necesario en la dirección de la empresa como ante las incertidumbres que pueden suceder, un 25% lo cree necesario en la dirección del ente, pero no así ante las inquietudes que pueden ocurrir. Un 28,57% en determinadas oportunidades lo considera indispensable tanto en la dirección como para enfrentar indecisiones y un 75% algunas veces lo requieren en la dirección de la empresa, pero no así ante las dudas o incertidumbres que se pueden presentar. Los resultados obtenidos se exponen en la Tabla 5.

Otro de los puntos de interés que se pretendió investigar en éste trabajo de grado a partir de la encuesta realizada, fue cómo influye la profesionalización de las empresas en sus resultados, analizando a su vez, los incentivos que se brindan a los integrantes de las mismas, que promueven al mismo tiempo una mayor profesionalización. En la Tabla 6 se detallan los resultados obtenidos.

Consecutivamente se analizó que debido a la mejora continua que las empresas perciben expuesta anteriormente, un alto porcentaje de éstas brindan distintos estímulos para que su personal mejore el rendimiento y desempeño en relación a la responsabilidad que asuman. Dichos incentivos se muestran en la Tabla 7.

A continuación, se exponen las tablas recientemente descritas, que complementan el análisis correspondiente.

Tabla 1

Sectores de actividad que pertenecen a la muestra y el sexo que predomina en cada área.

Sector	Sexo	
	Femenino	Masculino
Agrícola Ganadero	3	11
Comercio	8	11
Construcción	2	7
Estación de servicio	0	1
Industria	5	5
Local/es Gastronómicos	2	3
Panificación	1	0
Servicios	6	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Incorporación de asesores externos.

	Aplica	No aplica	Total
Con el crecimiento de la empresa	51 76,12%	16 23,88%	67 100%
Ante un período de cambios / imprevistos	44 65,67%	23 34,33%	67 100%
Ante la ausencia de conocimientos, capacidades y aptitudes	50 74,63%	17 25,37%	67 100%
Para cubrir un puesto clave	33 49,25%	34 50,75%	67 100%
Ante la falta de tiempo para capacitar a integrantes de la familia	15 22,39%	52 77,61%	67 100%
Para mayor profesionalización de la empresa y la gestión	48 71,64%	19 28,36%	67 100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Implementación del protocolo familiar y sus beneficios.

Aplicación del Protocolo familiar	Beneficios en la empresa			Total
	Sí	No	No responde	
Sí	8	3	0	11
No	0	26	30	56
Total	8	29	30	67

Fuente: elaboración propia.

* estadístico chi cuadrado: 47,52.

Tabla 4

Influencia de un profesional externo en el funcionamiento general del ente.

Contratación de un profesional externo ante dificultades del ente	Cambios que el ente percibió			Total
	Sí, cambios favorables	No, todo sigue igual	No, la situación empeoró	
Sí, en pocas oportunidades	29	3	1	33
Frecuentemente	18	1	0	19
Total	47	4	1	52

Fuente: elaboración propia.

* estadístico chi cuadrado: 0,86.

Tabla 5

Importancia del Contador Público en la empresa familiar.

Colaboración de un C. P. ante dificultades del ente			Total
	Si	No	
Necesario el rol de C.P. en la dirección del ente			
Siempre	45	1	46
Algunas veces	18	3	21
Nunca	0	0	0
Total	63	4	67

Fuente: elaboración propia.

* estadístico chi cuadrado: 3,78.

Tabla 6

Motivación al personal del ente como instrumento para fomentar la profesionalización en las diferentes áreas de gestión.

Se incentiva a la organización a adquirir nuevas habilidades y conocimientos			Total
	Sí	No	
La profesionalización contribuye al logro de buenos resultados			
Sí	44	22	66
No	0	1	1
Total	44	23	67

Fuente elaboración propia.

*estadístico chi cuadrado: 1,94.

Tabla 7

Incentivos que las empresas brindan al personal

	Aplica	No aplica	Total
Cursos y capacitaciones	15 22,38%	0 34,32%	15 100%
Incentivos económicos	13 19,40%	0 34,32%	13 100%
Incentivos motivacionales	7 10,44%	0 34,32%	7 100%
Flexibilidad laboral y horaria	2 2,98%	0 34,32%	2 100%
No responde	7 10,44%	0 34,32%	7 100%
Total	44 65,67%	23 34,32%	67 100%

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El objetivo general del presente trabajo fue analizar la influencia de la profesionalización en el funcionamiento y continuidad de empresas familiares ubicadas en la ciudad de Río Cuarto y región, por lo que se llevó a cabo un análisis exhaustivo para determinar el nivel de profesionalización en cada una de las áreas funcionales y en la empresa en general.

Una vez identificado cuál era el alcance del conocimiento e importancia que cada empresa le asigna a la profesionalización, se procedió a estudiar cada una de las variables relevantes mediante análisis estadísticos, y cualitativos, que nos brinden resultados sobre el grado de profesionalización.

Al comenzar con la interpretación de los resultados obtenidos, se considera de gran importancia recordar lo que expreso Choy et. al (2018) citando a John Davis, que sostiene que al menos dos tercios de las empresas del mundo están en manos familiares. Estas constituyen el tipo de compañía dominante en la mayoría de los países del mundo, ya que representan entre el 80 y 90% de la economía mundial. En nuestro país el 90% de las organizaciones son de carácter familiar.

Algo que no se encuentra muy alejado de esa línea de análisis, son los resultados obtenidos en ésta investigación que reflejan que el 95% de las empresas encuestadas son de tipo familiar. La mayor parte de los trabajos de estudio encontrados sobre este tema, indican que las empresas familiares constituyen un papel fundamental en la economía nacional, ya que generan el 70% del empleo y el 60% del PBI del país, constituyéndose en uno de los pilares fundamentales del desarrollo tanto económico como social (Choy, et. al 2018).

Uno de los sectores más destacados dentro de las empresas familiares, es el comercio. En los últimos años se ha observado un incremento en el desarrollo de dicha actividad, a través de diferentes rubros, que ha ido adquiriendo mayor importancia en la economía de la región y que, en muchas ocasiones, se ha convertido de una actividad familiar a grandes corporaciones. Actualmente, las empresas se encuentran ante consumidores más rigurosos, conscientes y preocupados, personas que prefieren la calidad y la procedencia de los productos por encima del precio, de la facilidad de comprar de una manera más accesible, gracias a la tecnología que hoy en día se encuentra inmersa en la vida de los clientes y que han modificado los hábitos de compra y consumo de la sociedad. Este sector juega un papel importante, no solo en el ámbito económico, sino que también a nivel social y cultural.

El sector agrícola ganadero se ubica en segundo lugar. Como se conoce, particularmente la agricultura y la ganadería familiar es un modelo productivo de gran importancia para el país, siendo uno de los principales productores y exportadores de Latinoamérica. Estas actividades que integran el sector primario de la economía, son importantes generadores de puestos de trabajos, de valor agregado y centrales para la macroeconomía y el crecimiento sustentable del país.

Continuando con el análisis de los resultados, se puede determinar que la mayoría de las empresas familiares han trascendido la primera generación, y muy pocas han alcanzado la segunda, datos que confirman lo que expresa Mendé Fernández (2012) cuando señala que, en nuestro país, las estadísticas revelan que un 70% de las empresas familiares desaparece en la primera generación, un 30% alcanza la segunda generación y solo el 5% llega a la tercera generación.

De las empresas que señalan haber traspasado la dirección, se destaca cómo principal razón el fallecimiento del fundador, su jubilación, y otras circunstancias como enfermedades o necesidad del director de abandonar la actividad. Se reconoció que el 37,31% de las organizaciones encuestadas se encuentran dirigidas por los dueños actuales. Los directivos deben ir preparando de manera anticipada a sus sucesores, transmitiéndoles su visión, valores, conocimientos y compromiso para con la empresa, proyectando su continuidad hacia el futuro.

Así mismo, es importante señalar que muy pocas empresas consideran reglas o condiciones al momento de incorporar un miembro de la familia, esto se debe a que éste tipo de empresas se rigen por costumbres y resoluciones preestablecidas, donde predomina la relación afectiva por sobre la contractual. Es necesario que las dos instituciones, familia y empresa, se encuentren bien definidas, ya que la superposición puede afectar la exigencia de los resultados laborales. Dicho esto, podemos determinar que las incorporaciones que llevan a cabo las empresas en cuestión, se deciden mediante acuerdos en el ámbito familiar, considerando las habilidades del elegido con el propósito de que adquiera los conocimientos necesarios y así lograr un desempeño efectivo para la organización.

Es importante definir cómo se va a entregar la empresa familiar a la próxima generación, de una manera justa y equitativa, dejando de lado los lazos afectivos de los lazos propios de la actividad empresarial, para evitar un fracaso en el traspaso y futuro de la empresa.

Adentrándonos en la interpretación en lo que a profesionalización se refiere, se evidenció que las empresas familiares en cuestión, incorporan asesores externos por diferentes motivos, con el crecimiento de la empresa 76,12%, ante la ausencia de

conocimientos, capacidades y aptitudes 74,63%, para lograr mayor profesionalización de la empresa y gestión 71,64%, ante períodos de cambios e imprevistos 65,67% , para cubrir un puesto clave 49,25% y ante la falta de tiempo para capacitar a los integrantes de la familia 22,39%.

Mediante este análisis podemos comprobar la importancia que la mayoría de las empresas otorgan a la incorporación de profesionales externos, que puedan asesorarlos en diferentes situaciones reales que deban afrontar y continuar así con su desarrollo y estabilidad en el mercado. Hay que tener presente que una sociedad competitiva y en permanente expansión y evolución, genera grandes retos a los que las empresas deben enfrentar. Cómo destaca Choy et al., (2018), el crecimiento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuentemente, se debe contar con los especialistas adecuados.

Del mismo modo, se observó que el 74,63% del total de las empresas familiares, presentan claros y definidos puestos de trabajo. Esta observación es importante mencionar, ya que muchas veces las empresas trasladan la informalidad de las relaciones familiares a la formalidad en una estructura profesional y esa superposición de roles, crean relaciones empresariales estresantes. Por esto, es fundamental que la empresa tenga la capacidad de organizarse y establecer criterios que le permitan un adecuado funcionamiento y al mismo tiempo, preservar su carácter familiar.

Seguidamente, se profundizó en el análisis de la profesionalización de las diferentes áreas de las empresas, revelando que el 82,09% presentan profesionales en el área contable, el 73,13% en el área administrativa, 37,31% en informática y los departamentos de recursos humanos y publicidad y marketing comparten un 29,85% de

profesionales, exhibiendo qué, para éstas organizaciones, son roles menos considerados al momento de incorporarlos, aunque no menos importantes.

Estos resultados pueden basarse en que, a pesar de que todas las áreas funcionales son importantes para las empresas, algunas, al momento de destinar sus recursos priorizan aquellas áreas más tradicionales. Ciertas empresas familiares ubicadas principalmente en localidades más pequeñas, no tienen la totalidad de las áreas establecidas o la desarrollan conjuntamente con otras, a su vez, pueden no considerarlas demasiado esenciales para su funcionamiento ya que no conocen su aporte a la empresa, por lo que continúan desarrollándose dentro de las mismas áreas, resistiéndose a esos cambios. A partir de lo expuesto hasta el momento, se puede afirmar que se acepta la primera hipótesis planteada en el trabajo.

Analizando la totalidad de la muestra se conoció que solo el 16.42% aplica protocolo en su empresa, es importante recordar lo que expresa González Unzueta (2012) quien lo define como un instrumento que contiene acuerdos preestablecidos para prevenir y resolver conflictos familiares que pueden surgir en la gestión de la empresa. Destacándolo como la principal herramienta para la planificación estratégica y operativa permitiendo que la familia pueda manejar el negocio, lo oriente y lo preserve como fuente de trabajo para sucesivas generaciones.

El medio que se utiliza para prever la sucesión, es también el protocolo. En este sentido es importante aludir lo que plantea Niethardt (2012) que la mayoría de los países tan solo entre un 10 y 15 % de las empresas familiares planifican la sucesión, siendo uno de los principales motivos de fracaso. Dicho concepto no se encuentra alejado de la realidad ya que sólo un porcentaje pequeño de las empresas aplican protocolo, y por lo tanto planifican la sucesión. El resto de empresas analizadas no la llevan a cabo o la

terminan planificando por algún hecho extraordinario, poniendo en riesgo la competitividad y la supervivencia del ente.

Muchas veces las empresas en su cotidianeidad, tienen que tomar decisiones y resolver conflictos diarios que aplazan la planificación de la sucesión. En efecto, cuando se retrasa la sucesión, las futuras generaciones se encuentran con inconvenientes de acordar sus preferencias y modos de hacer, con predecesores de edades cada vez más avanzadas que ni perfilan el futuro ni se deciden a ceder. Por otra parte, su dedicación y esfuerzo llegan a agotarse ya que no perciben el para que de su entrega personal a la empresa familiar.

En consonancia con lo analizado hasta el momento, cabe incluir lo que manifiesta Belausteguigoitia (2004) que la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la

4organización. Este cambio gradual de las empresas analizadas se puede ya que la mayoría de las empresas contratan profesionales de manera permanente o ante determinados imprevistos, donde necesiten de su contribución, percibiendo cambios favorables en su funcionamiento habitual como también mejoras en los resultados a largo plazo.

Igualmente, y continuando con el análisis de las incorporaciones de profesionales externos, destacando particularmente en este estudio la función del contador Público en la dirección de la empresa, junto a su cooperación ante determinados imprevistos, se puede deducir que la mayoría de las empresas en situaciones concretas, o algunas incluso siempre, consideran muy necesario el rol que desempeña el Contador Público. Contar con recursos humanos competitivos, permite que los procesos internos sean más eficientes y se cumplan con las necesidades de la empresa. A su vez, es importante que las

organizaciones cuenten con profesionales preparados ante eventualidades que puedan surgir, capaces de sortear esos contratiempos, y que sirvan de respaldo en esos momentos.

Del mismo modo, algunas empresas manifestaron que sí ante dificultades pueden desenvolverse por sí mismas, lo harán sin contratar un profesional externo. Esto puede deberse al costo económico que significa sumar un Contador Público u otro profesional a la nómina actual, debido a que muchas veces las empresas no pueden afrontar los salarios y otras condiciones de empleo que todo personal requiere. Asimismo, es correcto considerar que, si mejoran su nivel de ingreso, esta situación podría cambiar. Mediante el análisis estadístico fundamentado en la prueba chi cuadrado se determina que las variables examinadas son dependientes, confirmándose la aceptación de la siguiente hipótesis planteada en el presente trabajo.

Concluyendo con la observación de los resultados, y analizando en particular la última hipótesis planteada, se puede inferir mediante las encuestas que casi la totalidad de las empresas (66/67) consideran que la profesionalización incide de manera positiva en su gestión, y en la contribución de sus resultados. A consecuencia de esto, el 65.67% expresan que brindan incentivos a sus empleados para que optimicen su desempeño, incrementando el valor que cada uno de ellos representa en el funcionamiento y crecimiento de la empresa en su conjunto. Es importante tener en cuenta que si los trabajadores son valorados y motivados rendirán más, mejorarán su trabajo y serán capaces de tener nuevas ideas y transmitirlas a sus superiores.

La formación profesional ayuda a incrementar la lealtad entre los trabajadores, su compromiso y el sentido de pertenencia a la empresa llevándolos a realizar grandes esfuerzos a fin de obtener los mejores resultados. Con la estimulación a profesionalizarse, las empresas se asegurarán de tener recursos humanos mucho más capacitados y

actualizados. Aquellas que no aplican estrategias de formación desperdiciarán potencial, perderán talento, y probablemente presentarán desventajas en su competencia.

Dicho esto, se puede concluir que las empresas familiares tomadas como unidades de análisis en esta investigación, presentan conocimientos sobre la importancia que adquiere la profesionalización en el crecimiento y evolución de las empresas y trabajan por incrementarla. Cabe destacar, que una minoría de empresas no logran una profesionalización más generalizada. Esto se debe en gran medida a que, este tipo de organizaciones, priorizan la incorporación de miembros familiares como parte de la empresa conservando la estructura empresaria familiar y sus lazos afectivos. De igual manera, se percibe la intención de los principales mandos por incrementar las capacidades individuales, sumado al compromiso afectivo que los integrantes sienten por la empresa.

Profesionalizar las empresas familiares no sólo reivindica la idea de que ésta acción puede garantizar la subsistencia y trasmisión de la empresa familiar, sino que expone un escenario interdisciplinario y acorde con las necesidades específicas de los negocios familiares.

Limitaciones y Fortalezas de la investigación

La realización de un escrito científico fue el principal desafío que tuvimos que enfrentar todos los estudiantes que participamos como investigadores, si bien se presentaron determinadas dificultades y obstáculos lógicos de una investigación, se pudieron afrontar, logrando los resultados que se pretendían. Por lo tanto, al concluirla, es necesario manifestar cada una de esas limitantes, destacando a su vez, que la realización del presente trabajo fue sin duda, un gran aprendizaje.

Una de las principales limitaciones, fue el contexto geográfico donde se llevó a cabo el análisis, debido a que el tamaño de la muestra no fue lo suficientemente

significativa para desarrollar algún tipo de indicador, que acorde a la zona geográfica, permitiera llevar a cabo un estudio más minucioso; por lo tanto para analizar y evaluar la información proporcionada por cada una de las preguntas del cuestionario, se efectuó un análisis individual de cuatro variables, complementando los análisis estadísticos con estudios gráficos. En este sentido, la valoración de las variables se ha hecho con cautela y en un plano exploratorio, sin embargo, las respuestas obtenidas permiten dar confiabilidad a los resultados analizados.

Así mismo, el contexto a nivel mundial, fue otra limitante que repercutió en la investigación debido que al atravesar una etapa de aislamiento social, las encuestas fueron realizadas de manera online y no se tuvo la oportunidad de interactuar directamente con el encuestado, como tampoco despejar dudas o responder ciertas inquietudes, que pudieran surgir en la interpretación del cuestionario. De todos modos, las respuestas obtenidas brindaron datos certeros y relevantes que permitieron llevar a cabo el correspondiente análisis.

Seguidamente, es importante destacar también, que llevando a cabo dicho trabajo, se ha encontrado dificultades al momento de hallar líneas de investigación científica afines con la temática estudiada, en virtud de que no existe un concepto unificado de empresa familiar, siendo innumerables las definiciones de este tipo de organización. Cuestión que podría solucionarse, mediante un acuerdo internacional respecto a los criterios utilizados para que una empresa sea considerada familiar.

Otra de las restricciones que se presentó, fue el tiempo con el que se contó para la confección de la encuesta de investigación por lo que simultáneamente a medida que se avanzaba en el análisis, se percibió que determinadas preguntas podrían haber generado quizás, alguna confusión para el encuestado en su interpretación. Sin embargo, los

estudiantes pudimos trabajar de la manera más eficiente en ese tiempo y reclutar la información necesaria con el cuestionario formulado.

A pesar de las limitaciones mencionadas, se obtuvieron y analizaron datos que permiten dar credibilidad a las conclusiones y recomendaciones que se exponen a continuación.

Conclusiones y recomendaciones

Las empresas familiares son diferentes a las no familiares, porque además de los objetivos económicos existen los objetivos emocionales de los accionistas. Del mismo modo, estas entidades son diferentes entre sí, debido al grado de protección y priorización de estos objetivos emocionales y el nivel de profesionalización de la compañía.

Hoy en día, la profesionalización pasó de ser un simple concepto a ser una forma de desarrollo y crecimiento para cualquier empresa, sin tener en cuenta el tamaño que tengan, siendo capaces de incorporarla en la cotidianeidad de su funcionamiento, aportando ventajas a la organización con el fin de garantizar su competitividad, y permanencia a lo largo de los años.

La profesionalización debe estar integrada en toda la gestión de la empresa, para hacerla más fuerte y rentable, y menos vulnerables a los desacuerdos familiares. La familia empresaria debe entender los beneficios de la profesionalización, que permitan transformarla y mejorar sus posibilidades de éxito.

Como recomendación se cree necesario continuar con la investigación, a nivel nacional o provincial, ya que se encontrará un abanico de unidades de análisis mayores a las obtenidas, pudiendo considerar durante el examen otras perspectivas que se crean importantes y comparar los resultados obtenidos con las evidencias recabadas en esta investigación.

Aquellas organizaciones que no cuentan con profesionalización deben estar dispuestos a impulsarla, delegar o perfeccionarse para aquellas funciones que requieren capacidades más precisas y estratégicas, y de esa manera llevar a cabo y arraigar acciones de mejora, que sean de posible cumplimiento para la empresa y su entorno.

Referencias

- Aguilera Mancilla, G., Gaona Tamez, L. L., y Hernández Sandoval, R. H. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.9.pdf
- Améstica Rivas, L., King Domínguez, A., Larraín, C., y Parra, Y. (2019). Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en empresas familiares. *Dimensión Empresarial*, 17(2), 1-12. doi: <https://doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. (M. L. Lecuona, Ed.) Paragraph S. A. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Arenas Cardona, H.A., Rico Balbín.D. (2014). La empresa familiar, El Protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*. 30, (132), p.p.252-258. doi://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013
- Badía, J.M., Escribá Esteve, A. (2018). La Profesionalización de la Empresa Familiar. Conceptualización y elementos claves. Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/323585572_La_Profesionalizacion_de_la_Empresa_Familiar_conceptualizacion_y_elementos_clave
- Bazán, R. (2011). *Manual de cátedra: Empresas Familiares*. Córdoba.

- Belausteguigoitia, R. I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Choy, J.E., González, E., Jimenez, L.M., Ledesma Goicochea, A.L., Mendez, J.J., Maio Ysa, A.,... Quiñonez Torres, F. (2018). *Empresa Familiar, Emprendimiento e intraemprendimiento*, 25-38. Recuperado de: http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf
- Dubois Spangnolo F. (2013). *Herramientas Legales para la Empresa Familiar*. Buenos Aires: Ac Hoc.
- Gonzalez Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Ministerio de Industria, Comercio y Minería. (2017). *Observatorio de Empresa Familiar*. Recuperado de: <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Miskoski, D. (2015). *La sucesión de las empresas familiares en la Ciudad de La Rioja Argentina*. *Oikonomos*. 1(5), 84-85. Recuperado de: <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/70>
- Nazrala, N. (2016). *Nivel de profesionalización de la empresa familiar* (tesis de grado). Mendoza. Universidad siglo 21. Recuperado de: <https://bdigital.uncu.edu.ar/objetosdigitales/7574/nazrala-natalia.pdf>
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresa familiares*. Buenos Aires: Arte gráfico editorial Argentino .

(s.f.). Herramientas de profesionalización protocolo y órganos. (2015). Obtenido de
Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:
<http://dle.rae.es/?w=profesional&m=form&o=h>

Anexos

Anexo I: Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____ de la Universidad Siglo 21 - sede Rio Cuarto. La meta de _____

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista virtual. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. La información obtenida se guardará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas, y estarán protegidas por las leyes de secreto estadístico. Una vez transcritas las entrevistas, se borrará la información almacenada.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación virtual en la encuesta. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderla.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____

Anexo II: preguntas de la encuesta.

¿Considera que la empresa en la que usted participa es familiar?

Sí

No

¿A qué sector pertenece?

Agrícola Ganadero

Industria

Artesanías

Construcción

Comercio

Local/es Gastronómicos

Servicios

Servicios Profesionales

Otra...

¿La empresa continúa siendo dirigida por el fundador?

Si

No

De ser así. ¿Quién fue el fundador de la empresa?

Texto de respuesta corta

.....

Si no es así, ¿En qué momento sucedió el cambio en la dirección de la empresa?

Texto de respuesta larga

¿Tienen algún tipo de reglas o condiciones a seguir cada vez que se incorpora un miembro de la familia a la empresa?

Si

No

¿Como se decide la incorporación de un familiar?

Texto de respuesta larga

¿En qué momento de la empresa se incorporaron los asesores externos?

	Si	No
Con el crecimiento de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ante un período de cambio/impre...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ante la ausencia de conocimiento...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para cubrir un puesto clave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ante la falta de tiempo para capac...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mayor profesionalización de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Existe una clara definición, de cada uno de los puestos que desempeñan los miembros de la familia?

Sí

No

¿Cuenta la empresa con profesionales en cada una de sus diferentes áreas de gestión?

	Sí	No
Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RRHH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad y Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En su empresa ¿aplica un protocolo familiar? Entendiéndose por tal a un documento escrito, firmado y redactado por los miembros de la familia, para la gestión actual y futura de la empresa.

- Sí
- No

¿Se vio beneficiada su empresa con la aplicación del protocolo familiar?

- Sí
- No

¿Alguna vez tuvo dificultades en la toma de decisiones y gestión de la empresa, por lo que necesito contratar un profesional externo?

- Frecuentemente
- Sí, en pocas oportunidades

Si incorporó un profesional externo en su empresa. ¿Ha percibido cambios favorables en la marcha habitual del ente, y sus resultados?

- Sí, cambios favorables
- No, sigue todo igual
- No, la situación empeoró

¿Considera necesario el rol del contador público como ayuda a la dirección de la empresa?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

¿Considera que ante la incertidumbre para tomar una decisión es de ayuda la colaboración del contador público?

- Si
- No

¿Usted cree que la profesionalización de la empresa familiar contribuye al logro de buenos resultados?

- Si
- No

¿Brinda incentivos para que las personas que integran la empresa adquieran nuevas habilidades y conocimientos?

- Sí
- No

Indique brevemente en que consisten esos incentivos

Texto de respuesta larga

Anexo III: base de datos de la encuesta

	¿Considera que la empresa en la que usted participa es familiar?	De ser así. ¿Quién fue el fundador de la empresa?	¿A qué sector pertenece?	¿La empresa continúa siendo dirigida por el fundador?
1				
2	Sí	Mi padre	Agrícola Ganadero	Si
3	Sí	Mi marido	Construcción	Si
4	Sí	Mi padre	Comercio	Si
5	Sí	Mi padre	Comercio	Si
6	Sí	LUCAS LOWAY	Servicios	Si
7	Sí	Yo mismo	Comercio	Si
8	Sí	Mi padre y sus hermanos	Construcción	Si
9	Sí	Mi esposa y yo	Localles Gastronómicos	Si
10	Sí	Mi tío	Construcción	No
11	Sí	Padres	Comercio	Si
12	Sí	yo	Servicios	Si
13	Sí	Padre	Agrícola Ganadero	No
14	Sí	Gustavo	Comercio	Si
15	Sí	Padre	Agrícola Ganadero	Si
16	Sí	Yo. (Fundadora)	Localles Gastronómicos	Si
17	Sí	Mi padre	Servicios	No
18	Sí	ROMEL Y RUBEN	Industria	Si
19	Sí	ACTUAL GERENTE GENERAL	Agrícola Ganadero	Si
20	Sí	mi madre	Industria	No
21	Sí	Mi padre	Comercio	No
22	Sí	Mi padre	Industria	Si
23	Sí	El padre de la familia	Industria	Si
24	Sí	MI SOCIO Y YO	Industria	Si
25	Sí	Abuelo	Agrícola Ganadero	No
26	No	Primo hermano ES NO FAMILIAR	Servicios	Si
27	Sí	Abuelo	Servicios	Si
28	Sí	Padre	Industria	No
29	Sí	Suegro	Construcción	Si
30	Sí	Mi padre la fundo y yo continué con la empresa	Servicios	No
31	Sí	Carlos Juan Mores (mi padre)	Comercio	Si
32	Sí	Hector y carlos	Estacion de servicio	Si
33	Sí	Fue una idea familiar, conjuntamente Padres e hijos.	Construcción	Si
34	Sí	Mi hermano y yo.	Construcción	Si
35	Sí	DANIEL Y MARIO BRESSAN	Agrícola Ganadero	Si
36	Sí	MI PADRE Y SU PRIMO HERMANO	Servicios	Si
37	Sí	Yo	Construcción	Si
38	Sí	Padre y tios	Construcción	Si
39	Sí	Yo	Industria	Si
40	Sí	mi padre	Comercio	No
41	Sí	Yo	Comercio	Si
42	Sí	Mi marido y yo	Comercio	Si
43	No	no es familiar	Comercio	Si
44	No	no es familiar	Comercio	No
45	Sí	Yo padre	Comercio	Si
46	Sí	Mi Madre	Industria	No
47	Sí	mi abuelo	Industria	No
48	Sí	Madre	Comercio	Si
49	Sí	Nosotros, nuestro matrimonio.	Localles Gastronómicos	Si
50	Sí	Mi Padre	Localles Gastronómicos	No
51	Sí	Abuelo de los dueños actuales	Agrícola Ganadero	No
52	Sí	Mis padres	Agrícola Ganadero	No
53	Sí	El abuelo	Agrícola Ganadero	No
54	Sí	Mi abuelo	Agrícola Ganadero	No
55	Sí	Mi padre	Agrícola Ganadero	No
56	Sí	MIS PADRES	Servicios	No
57	Sí	El dueño actual	Localles Gastronómicos	Si
58	Sí	Matrimonio	Panificacion	Si
59	Sí	Mi jefe	Comercio	Si
60	Sí	Matrimonio	Comercio	Si
61	Sí	Mi abuelo	Industria	No
62	Sí	Marata Ruben Reni	Comercio	Si
63	Sí	Mi padre, junto a sus hermanos.	Agrícola Ganadero	No
64	Sí	Daniel Hernández (padre)	Construcción	No
65	Sí	Osvaldo y silvia	Agrícola Ganadero	Si
66	Sí	Mi padre	Servicios	Si
67	Sí	Abuelo	Servicios	No
68	Sí	Padre	Servicios	No
69	Sí	Mi papá	Agrícola Ganadero	No
70	Sí	Abuelo	Comercio	No
71	Sí	Mi padre	Comercio	Si

1	Si no es así, ¿En qué momento sucedió el cambio en la dirección de la empresa?	¿Tienen algún tipo de reglas o condiciones a seguir cada vez que se incorpora un miembro de la familia a la empresa?
2		No
3		No
4		No
5		No
6		No
7		No
8		No
9		No
10	cuando falleció el fundador	No
11		Si
12		No
13	Cuando fallece el fundador de la empresa	No
14		No
15		No
16		No
17	Por su fallecimiento	No
18		No
19		Si
20	Cuando mi madre decidio jubilarse	No
21	Cuando se jubilo	Si
22		No
23		No
24		No
25		Si
26		Si
27		Si
28		No
29		No
30	Cambió de padre a hijo. Hace aproximadamente 5 años atrás.	Si
31		No
32		No
33		Si
34		Si
35		No
36		No
37		No
38		No
39		No
40	cuando estaba mayor	Si
41		No
42		Si
43		No
44		No
45		No
46	Por la enfermedad de mi madre, nos llevo a modificarnos	No
47	cuando mi abuelo fallecio asumió mi padre ya que mi abuelo era muy joven cuando fallecio, y yo asumi cuando mi padre decidio jubilarse	Si
48		No
49		No
50	Cuando mi padre decidio no trabajar mas	No
51	Con el fallecimiento del fundador.	No
52	Cuando el fundador veía disminuidas sus capacidades de administración	No
53	En el momento de la disolucion de la sociedad heredera de la primera línea.	No
54	Al morir el creador	No
55	Por que mi padre dejo la actividad	No
56	OCURRIÓ EN EL FALLECIMIENTO DEL FUNDADOR	No
57		Si
58		No
59		Si
60		No
61	Hace 6 años.	No
62		No
63	dentro de un traumatico cambio generacional, donde la empresa se vio obligada a cambiar su rumbo.	Si
64	Se dió naturalmente	No
65		No
66		Si
67	El fundador decidió dejar su puesto y que uno de los hijos lo ocupe	No
68	Cuando el padre dejo el puesto y lo ocupo un hijo	No
69		No
70		No
71		Si

	¿Como se decide la incorporación de un familiar?
1	
2	Por consenso familiar
3	Se incorpora cualquier familiar si respeta los horarios y formas de trabajo.
4	Lo decide el fundador cuando es necesario
5	Lo decide el fundador
6	por voluntad
7	Por necesidad
8	Es independientemente. No hay una regla a seguir
9	si es necesario simplemente se incorpora
10	cuando es necesario
11	Apertura de unidad de negocio
12	Simplemente se incorpora
13	Ante la necesidad
14	Lo decide el dueño de la empresa
15	Decisión del padre cuando hay un cupo laboral puede o no entrar un familiar
16	Que tenga los conocimientos basicos de cocina
17	no hay procedimientos
18	APARECE NADA MAS JAJA
19	HASTA EL MOMENTO NO HA OCURRIDO
20	hablando en la familia
21	Por asamblea de socios
22	Lo decide el fundador
23	Por necesidad dentro de la empresa.
24	POR CAPACIDAD, HABILIDAD Y PREPARACION
25	Proceso de selección
26	Estudio en profundidad
27	Consulta de rhh externa
28	Visualizar su experiencia y formación
29	Miembros de la familia dispuestos a trabajar en la empresa
30	Condiciones cómo responsabilidad, persistencia y afán de aprender y capacitarse.
31	Por su propia voluntad
32	Es un ciclo cerrado familiar
33	Responsabilidad, deseo de aprender y darle importancia a la labor de la empresa familiar.
34	El compromiso para con la familia y por lo tanto con la empresa, la responsabilidad y capacidad al momento de realizar la tarea.
35	Decisión de los socios
36	SE CONVERSA CON LOS SOCIOS PARA QUE LO APRUEBEN
37	Tiene que ser hijo
38	Dialogando con la familia
39	Si tiene voluntad de trabajar, se da de forma natural
40	por necesidad
41	Si es de la primera linea, si, sino lo evaluaríamos entre la familia pero por el momento somos mi esposa, mi hija, un empleado que no es de la familia y yo
42	Si nos hace falta alguien en la empresa, tratamos que sea un familiar aunque sea lejano, sino contratamos un empleado.
43	no es una empresa familiar
44	Mi empresa no es familiar
45	se habla entre todos
46	Se habla entre todos los miembros de la familia
47	se decide hablando entre los miembros que ya trabajan
48	.
49	De acuerdo a las necesidades que surjan.
50	entre toda la familia
51	Quien suceda a la generación actual.
52	Para seguir operando como sociedad y que participen hijos y conyuge del propietario.
53	No se incorporó a nadie.
54	Por competencia y compromiso
55	Por decision del grupo familiar.
56	INTERESES PROPIO DE CADA INTEGRANTE DE LA FAMILIA
57	Fue por la necesidad de trabajo del familiar.
58	Por ver su interés
59	REUNION
60	Dependiendo de la necesidad económica del familiar y de la necesidad de contar con más personal para trabajar
61	.
62	Por necesidad de puesto
63	actualmente por capacidad para el puesto que ocupara
64	Consensuamos entre los socios
65	En conjunto con los miembros de la empresa
66	Por la necesidad de eficiencia y eficacia en las tareas administrativas y de logísticas.
67	De acuerdo a sus ganas de participar en la empresa
68	De acuerdo al puesto de trabajo que haya para ocupar
69	De acuerdo a capacidades y que necesidad tiene la empresa
70	consenso
71	Le ofrecemos la posibilidad de trabajar en el comercio

	¿En qué momento de la empresa se incorporaron los asesores externos? [Ante un período de cambio/imprevistos]	¿En qué momento de la empresa se incorporaron los asesores externos? [Ante la ausencia de conocimientos, capacidades y aptitudes]	¿En qué momento de la empresa se incorporaron los asesores externos? [Para cubrir un puesto clave]	¿En qué momento de la empresa se incorporaron los asesores externos? [Ante la falta de tiempo para capacitar a integrantes de la familia]	¿En qué momento de la empresa se incorporaron los asesores externos? [Para mayor profesionalización de la empresa y la gestión]
1	No	Si	No	Si	Si
2	No	Si	No	Si	Si
3	Si	Si	Si	Si	Si
4	Si	Si	No	No	No
5	Si	Si	Si	No	Si
6	No	No	No	No	No
7	Si	No	Si	No	No
8	No	Si	Si	No	Si
9	Si	Si	Si	No	No
10	Si	Si	No	No	No
11	Si	Si	No	No	Si
12	Si	Si	Si	No	Si
13	Si	Si	Si	No	No
14	No	No	No	No	Si
15	Si	Si	Si	No	Si
16	No	No	No	No	No
17	Si	Si	No	No	No
18	No	No	No	No	No
19	Si	Si	Si	Si	Si
20	No	Si	No	No	Si
21	Si	Si	Si	No	Si
22	Si	Si	Si	Si	Si
23	No	Si	No	Si	Si
24	No	Si	No	Si	Si
25	No	Si	Si	No	Si
26	No	Si	No	No	Si
27	No	Si	Si	Si	Si
28	Si	No	Si	Si	Si
29	Si	Si	No	Si	Si
30	Si	Si	Si	Si	Si
31	No	No	No	No	No
32	Si	Si	Si	No	Si
33	Si	Si	No	Si	Si
34	Si	Si	No	No	Si
35	No	Si	Si	No	Si
36	Si	Si	Si	No	Si
37	Si	Si	Si	Si	Si
38	No	No	Si	No	Si
39	No	No	No	No	No
40	Si	Si	Si	Si	Si
41	Si	Si	No	No	Si
42	Si	Si	No	No	Si
43	No	No	No	No	No
44	No	Si	Si	No	Si
45	Si	No	No	No	No
46	Si	Si	No	No	Si
47	Si	Si	Si	No	Si
48	Si	Si	No	No	No
49	No	No	No	No	No
50	Si	Si	Si	No	Si
51	Si	No	Si	No	Si
52	Si	Si	No	No	Si
53	No	Si	No	No	No
54	Si	Si	Si	No	Si
55	Si	No	No	No	Si
56	No	Si	Si	No	Si
57	No	Si	No	No	No
58	No	No	No	No	No
59	Si	Si	Si	Si	Si
60	Si	Si	No	No	Si
61	Si	Si	No	No	Si
62	Si	Si	Si	Si	Si
63	Si	Si	Si	No	Si
64	No	No	No	No	Si
65	No	Si	No	No	Si
66	Si	Si	Si	No	Si
67	Si	No	Si	No	No
68	Si	No	Si	No	No
69	Si	Si	Si	No	Si
70	Si	Si	No	No	Si
71	No	Si	No	No	Si

	¿Existe una clara definición, de cada uno de los puestos que desempeñan los miembros de la familia?
1	
2	Sí
3	No
4	No
5	Sí
6	Sí
7	No
8	Sí
9	Sí
10	No
11	Sí
12	Sí
13	Sí
14	Sí
15	Sí
16	Sí
17	Sí
18	No
19	Sí
20	Sí
21	Sí
22	No
23	No
24	Sí
25	Sí
26	Sí
27	Sí
28	Sí
29	No

30	Sí
31	Sí
32	Sí
33	Sí
34	Sí
35	Sí
36	No
37	Sí
38	Sí
39	No
40	Sí
41	No
42	Sí
43	No
44	No
45	Sí
46	Sí
47	Sí
48	No
49	Sí
50	Sí
51	Sí
52	Sí
53	Sí
54	Sí
55	Sí
56	No
57	No
58	Sí
59	Sí

60	Sí
61	Sí
62	Sí
63	Sí
64	Sí
65	Sí
66	Sí
67	No
68	No
69	No
70	Sí
71	Sí

1	¿Cuenta la empresa con profesionales en cada una de sus diferentes áreas de gestión? [Administración]	¿Cuenta la empresa con profesionales en cada una de sus diferentes áreas de gestión? [RRHH]	¿Cuenta la empresa con profesionales en cada una de sus diferentes áreas de gestión? [Contabilidad]	¿Cuenta la empresa con profesionales en cada una de sus diferentes áreas de gestión? [Publicidad y Marketing]	¿Cuenta la empresa con profesionales en cada una de sus diferentes áreas de gestión? [Informática]
2	Sí	No	Sí	No	No
3	Sí	Sí	Sí	No	No
4	Sí	No	No	No	No
5	Sí	No	Sí	No	Sí
6	Sí	No	Sí	No	No
7	No	No	No	No	No
8	Sí	No	No	No	No
9	Sí	Sí	Sí	Sí	No
10	Sí	No	No	No	No
11	Sí	No	Sí	Sí	No
12	No	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Sí	No	Sí	No	No
14	Sí	No	Sí	Sí	No
15	Sí	No	Sí	No	No
16	No	No	No	No	No
17	Sí	No	Sí	No	No
18	Sí	Sí	Sí	No	No
19	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
20	Sí	No	Sí	No	No
21	Sí	No	Sí	Sí	Sí
22	No	No	Sí	Sí	Sí
23	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
24	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
25	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
26	Sí	No	Sí	Sí	Sí
27	Sí	No	Sí	Sí	Sí
28	Sí	No	Sí	No	No
29	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
30	No	No	Sí	No	Sí
31	No	No	Sí	No	No
32	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
33	Sí	No	Sí	No	Sí
34	No	No	Sí	No	Sí
35	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
36	Sí	Sí	Sí	No	No
37	Sí	No	Sí	No	Sí
38	Sí	No	Sí	No	No
39	Sí	No	No	No	No
40	Sí	No	Sí	No	No
41	No	No	Sí	No	No
42	No	No	No	No	No
43	No	No	Sí	No	No
44	Sí	No	Sí	Sí	No
45	No	No	No	No	No
46	Sí	No	Sí	No	No
47	Sí	No	Sí	No	Sí
48	Sí	No	Sí	Sí	No
49	Sí	Sí	Sí	No	No
50	Sí	Sí	Sí	No	No
51	Sí	No	Sí	No	No
52	No	No	Sí	No	No
53	Sí	No	Sí	No	No
54	Sí	No	Sí	No	Sí
55	No	No	No	No	No
56	Sí	Sí	No	Sí	Sí
57	No	No	No	No	No
58	No	No	No	No	No
59	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
60	No	No	Sí	No	No
61	Sí	No	Sí	No	Sí
62	Sí	No	Sí	No	Sí
63	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
64	No	No	Sí	Sí	Sí
65	Sí	No	Sí	No	No
66	Sí	Sí	Sí	No	No
67	Sí	No	Sí	No	No
68	No	No	Sí	No	No
69	Sí	Sí	Sí	No	No
70	Sí	Sí	Sí	Sí	No
71	No	No	Sí	No	Sí

	En su empresa ¿aplica un protocolo familiar? Entendiéndose por tal a un documento escrito, firmado y redactado por los miembros de la familia, para la gestión actual y futura de la empresa.	¿Se vio beneficiada su empresa con la aplicación del protocolo familiar?
1		
2	No	
3	No	
4	No	No
5	Si	Si
6	No	
7	No	No
8	No	No
9	No	
10	No	
11	No	No
12	No	
13	Si	No
14	No	
15	No	
16	No	
17	Si	Si
18	No	
19	Si	Si
20	No	
21	Si	Si
22	No	
23	Si	No
24	No	No
25	No	No
26	No	No
27	Si	Si
28	No	No
29	No	No
30	No	No
31	No	
32	No	No
33	No	
34	No	No
35	No	No
36	No	
37	No	
38	No	No
39	No	
40	No	No
41	No	No
42	No	No
43	No	
44	No	
45	No	
46	No	
47	No	No
48	No	No
49	No	
50	No	
51	Si	No
52	No	
53	No	No
54	No	No
55	No	
56	No	
57	No	No
58	No	No
59	Si	Si
60	No	No
61	No	No
62	Si	Si
63	No	
64	No	
65	No	No
66	No	
67	No	
68	No	No
69	No	
70	Si	Si
71	No	

1	¿Alguna vez tuvo dificultades en la toma de decisiones y gestión de la empresa, por lo que necesito contratar un profesional externo?	Si incorporó un profesional externo en su empresa. ¿Ha percibido cambios favorables en la marcha habitual del ente, y sus resultados?
2	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
3	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
4	No	Sí, cambios favorables
5	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
6	No	No, sigue todo igual
7	No	Sí, cambios favorables
8	No	Sí, cambios favorables
9	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
10	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
11	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
12	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
13	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
14	No	No, sigue todo igual
15	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
16	No	
17	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
18	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
19	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
20	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
21	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
22	No	
23	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
24	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
25	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
26	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
27	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
28	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
29	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
30	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
31	No	
32	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
33	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
34	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
35	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
36	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
37	Sí, en pocas oportunidades	No, sigue todo igual
38	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
39	No	No, sigue todo igual
40	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
41	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
42	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
43	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
44	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
45	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
46	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
47	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
48	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
49	No	
50	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
51	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
52	Frecuentemente	No, sigue todo igual
53	Sí, en pocas oportunidades	No, sigue todo igual
54	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
55	No	
56	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
57	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
58	No	No, sigue todo igual
59	No	No, sigue todo igual
60	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
61	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
62	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
63	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
64	Sí, en pocas oportunidades	No, sigue todo igual
65	Frecuentemente	Sí, cambios favorables
66	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
67	Sí, en pocas oportunidades	No, la situación empeoró
68	No	No, sigue todo igual
69	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
70	Sí, en pocas oportunidades	Sí, cambios favorables
71	No	

	¿Considera necesario el rol del contador público como ayuda a la dirección de la empresa?	¿Considera que ante la incertidumbre para tomar una decisión es de ayuda la colaboración del contador
1		
2	Algunas veces	Si
3	Siempre	Si
4	Algunas veces	Si
5	Siempre	Si
6	Siempre	Si
7	Algunas veces	Si
8	Siempre	Si
9	Siempre	Si
10	Algunas veces	No
11	Siempre	Si
12	Siempre	Si
13	Siempre	Si
14	Siempre	Si
15	Siempre	Si
16	Nunca	Si
17	Algunas veces	Si
18	Siempre	Si
19	Siempre	Si
20	Algunas veces	Si
21	Siempre	Si
22	Siempre	Si
23	Siempre	Si
24	Siempre	Si
25	Siempre	Si
26	Algunas veces	Si
27	Siempre	Si
28	Algunas veces	Si
29	Algunas veces	Si

30	Siempre	Si
31	Siempre	Si
32	Algunas veces	Si
33	Siempre	Si
34	Siempre	Si
35	Siempre	Si
36	Siempre	Si
37	Algunas veces	Si
38	Siempre	Si
39	Algunas veces	No
40	Algunas veces	Si
41	Algunas veces	Si
42	Algunas veces	Si
43	Algunas veces	Si
44	Siempre	Si
45	Siempre	No
46	Algunas veces	Si
47	Siempre	Si
48	Siempre	Si
49	Siempre	Si
50	Algunas veces	Si
51	Siempre	Si
52	Siempre	Si
53	Algunas veces	Si
54	Algunas veces	No
55	Siempre	Si
56	Siempre	Si
57	Algunas veces	Si
58	Siempre	Si
59	Siempre	Si

60	Siempre	Si
61	Siempre	Si
62	Siempre	Si
63	Siempre	Si
64	Algunas veces	Si
65	Siempre	Si
66	Siempre	Si
67	Siempre	Si
68	Algunas veces	Si
69	Siempre	Si
70	Siempre	Si
71	Siempre	Si

	¿Usted cree que la profesionalización de la empresa familiar contribuye al logro de buenos resultados?
1	
2	Si
3	Si
4	Si
5	Si
6	Si
7	Si
8	Si
9	Si
10	Si
11	Si
12	Si
13	Si
14	Si
15	Si
16	Si
17	No
18	Si
19	Si
20	Si
21	Si
22	Si
23	Si
24	Si
25	Si
26	Si
27	Si
28	Si
29	Si

30	Si
31	Si
32	Si
33	Si
34	Si
35	Si
36	Si
37	Si
38	Si
39	Si
40	Si
41	Si
42	Si
43	Si
44	Si
45	Si
46	Si
47	Si
48	Si
49	Si
50	Si
51	Si
52	Si
53	Si
54	Si
55	Si
56	Si
57	Si
58	Si
59	Si

60	Si
61	Si
62	Si
63	Si
64	Si
65	Si
66	Si
67	Si
68	Si
69	Si
70	Si
71	Si

1	¿Brinda incentivos para que las personas que integran la empresa adquieran nuevas habilidades y conocimientos?	Indique brevemente en que consisten esos incentivos
2	No	
3	Sí	Cursos de capacitación
4	No	
5	Sí	Responsabilidad y cumplimiento
6	Sí	capacitaciones permanentes
7	No	
8	Sí	Cursos de capacitación
9	No	
10	No	
11	Sí	Capacitación y comisión por ventas
12	Sí	Crecimiento en puestos
13	No	
14	Sí	Incentivos economicos
15	No	
16	Sí	Efectivo y nuevos conocimientos gastronomicos
17	No	
18	No	
19	Sí	ECONOMICOS, FLEXIBILIDAD LABORAL
20	Sí	
21	Sí	Incentivos laborales
22	Sí	Capacitación, incentivo económico.
23	Sí	Incentivos motivacionales; y de capacitación.
24	Sí	ECONOMICOS
25	Sí	Dinero y días no laborables
26	Sí	
27	Sí	
28	No	
29	No	

30	Sí	Por ejemplo cursos o conferencias.
31	No	
32	No	
33	Sí	Incentivos como la realización de cursos, capacitaciones o plus (extra) en la remuneración
34	Sí	Incentivo monetario y horarios flexibles.
35	Sí	Es aquello que induce a actuar a una persona de manera determinada
36	No	
37	Sí	Capacitaciones. Mejor remuneración y buenas condiciones laborales
38	No	
39	Sí	Formación universitaria y capacitaciones online
40	Sí	economicos
41	Sí	
42	No	
43	No	
44	No	
45	Sí	
46	Sí	Pago los cursos donde quiero que se profesionalicen
47	Sí	
48	No	No tengo empleados
49	Sí	Capacitaciones en pastelería
50	Sí	Apoyo la innovación y nuevos conocimientos gastronomicos
51	No	
52	No	
53	Sí	Premios x objetivos cumplidos.
54	Sí	Aumento de salarios
55	Sí	Manejo de las maquinarias
56	Sí	CAPACITACIÓN DE PERSONAL PERMANENTE
57	No	
58	Sí	En su sueldo
59	Sí	CAPACITACIONES

60	Sí	
61	Sí	Ofrecimiento para la realización de cursos de capacitación afrontando los costos la empresa.
62	Sí	Cursos de capacitación
63	Sí	además del régimen comisionable, se les otorga capacitaciones, cursos y se financia posgrados
64	No	
65	Sí	Estadística y asesoramiento para la toma de decisiones
66	No	
67	No	
68	Sí	Incentivos económicos
69	Sí	Mejores puestos de trabajo
70	Sí	
71	Sí	Monetarios