

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**“Perdurar de la mano de la profesionalización: empresas familiares, Santa Fe,
2020”**

“Lasting hand in hand with professionalization: family businesses, Santa Fe, 2020”

Autor: Mena, Leila Soledad

Legajo: VCPB26061

DNI: 31.788.736

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Santa Fe, julio, 2020

Resumen

La empresa familiar es un espacio en el que suceden infinita variedad de acontecimientos que involucran a una familia. Esta empresa siempre puede y debe mejorar para lograr la trascendencia en el tiempo. Se logra por medio de la profesionalización de esta empresa a través de la variedad de herramientas que posee. Se eligió un estudio de tipo explicativo, con alcance cualitativo y diseño no experimental transversal. La muestra estuvo compuesta por 5 empresas familiares de la provincia de Santa Fe. Durante el estudio se llegó a determinar el efecto de la profesionalización sobre las empresas.

Palabras clave: Empresa familiar, profesionalización, protocolo, sucesión.

Abstract

In family business environment, an endless range of events may happen to the family involved. In order to transcend time, the business can and must look for improvement within. Using all the tools that the business already has, it can aim for a higher level of professionalism. An explanatory analysis with qualitative scope and non-experimental cross-sectional design has been chosen. The sample included five family-owned enterprises of the province of Santa Fe. The study helped determine the effect of professionalism on such enterprises.

Key words: Family business, professionalization, protocol, succession.

Índice

Índice	2
Introducción.....	3
Objetivo general	13
Objetivos específicos:.....	13
Métodos	14
Diseño.....	14
Participantes	14
Instrumentos	15
Análisis de información.....	15
Resultados.....	17
Características de las empresas familiares.....	17
Profesionalización y sus herramientas.....	17
Análisis de los principales problemas presentes en las empresas.	22
Discusión	23
Referencias	30
Anexos.....	32
Anexo I: Consentimiento informado	32
Anexo II: Preguntas de entrevista.....	34

Introducción

El avance de la sociedad y las exigencias del entorno llevan a las empresas familiares plantearse retos cada día más ambiciosos como la innovación, creatividad, buenas prácticas de gestión, entre otros. Promoviendo a establecer reingeniería organizacional para que la empresa camine a la par de la comunidad que la rodea.

Las organizaciones que perduran en el tiempo son aquellas que adaptan su estructura organizacional aprovechando las oportunidades del entorno y adaptando su forma de dirigir. Las empresas familiares no escapan a esta realidad y para ellas la problemática surge a la hora de que no solo deben adaptarse a las nuevas exigencias del entorno económico, social, tecnológico y cultural; sino que además deben lidiar con los conflictos que surgen de la interacción de la empresa y la familia.

Estudios anteriores han demostrado que las economías de los países desarrollados y emergentes deben gran parte de su desarrollo económico a los emprendimientos o empresas familiares (EF), contribuyendo en más del 60% del Producto Bruto Interno (PBI) y del empleo de las respectivas naciones. En ellos se verifica que el volumen de empresas familiares que ingresan al mercado anualmente, representa entre el 5% y el 22% de las empresas existentes. A su vez, demostraron que casi la mitad de ellas decae o fracasa en los primeros 5 años. (De Simone Martín, 2017)

Los números a nivel mundial evidencian la importancia de las empresas familiares en distintos países. En España, el Instituto de Empresa Familiar indicó que el 60% de las empresas son familiares y que representan el 72% del PBI y el 75% del empleo privado. En EEUU se ha estimado que simbolizan 80% del total empresarial, el 50% del empleo y un aporte del 60% al PBI de este país. En México, se ha analizado que generan más del 65% del empleo privado En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar,

en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76% y en Argentina el 75%. (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, & Sifuentes Cedillo, profesionalización de la empresa familiar, 2017)

Según datos del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de Santa Fe (IPEC) en el año 2016 existían 52.878 empresas, de las cuales 39.658 fueron empresas familiares (IPEC, 2016). Este dato demuestra la importancia de este tipo de entes para las provincias y el país en general. Las empresas familiares representan el mayor porcentaje de empresas existentes y ofrecen la mayor cantidad de puestos de trabajo. La gran mayoría de ellas son PyMES, aunque también hay de gran tamaño y hasta llegan a ser grupos empresarios muy importantes a nivel nacional e internacional. Es común el pensamiento de que este tipo de empresas desaparecen con el paso del tiempo y las generaciones. Para remediar esto existen diferentes herramientas que ayudan a perdurar, una de ellas es la profesionalización.

Resaltada la importancia de las empresas familiares para el desarrollo económico y social de los países, es importante considerar los obstáculos que limitan la creación y desarrollo de éstas, entre los que se encuentran los siguientes puntos (De Simone Martín, 2017):

a) Noción de empresa: se tiene concepto erróneo de que ser empresario o emprendedor es sinónimo de crueldad.

b) Noción de espíritu emprendedor: la anterior concepción de empresa lleva a pensar que el emprendedor que crea una, no tiene la capacidad para hacerlo.

c) Confianza: La falta de credibilidad en las instituciones políticas, gubernamentales, judiciales, etc. generan aversión al riesgo de emprender e invertir.

d) Innovación: Falta de ideas creativas, innovadoras y sustentables.

e) Políticas económicas: falta de políticas económicas generales de inversión dirigidas a los emprendimientos privados, especialmente las empresas familiares, surgidas del gobierno y el estado como administradores éstos del erario público.

f) Estrategias de mercados y políticas público-administrativas: la falta de estrategias dirigidas a definir, priorizar y a seguir en materia de criterios y pautas conforme necesidades concretas para el crecimiento.

g) Capital de inversión (público/privado/extranjero): todas las empresas necesitan de inversión y financiamiento para poder seguir y perdurar.

h) Impuestos: gran cantidad de impuestos y tributos que recaen sobre las empresas y que las de menor tamaño pueden soportar en menor cantidad.

i) Aspectos legales societarios y burocráticos: amedrentan al emprendedor por el engorroso procedimiento de gestión, la burocracia envuelta y los altos costos para el registro de un negocio, emprendimiento o sociedad.

j) Corrupción: Es un tema que genera miedo a las empresas familiares ya que no tienen la capacidad para siempre salir airosos (De Simone Martín, 2017).

Tomando en cuenta las estadísticas mencionadas anteriormente, es indudable el papel vital que cumplen las empresas familiares en el desarrollo de algunas economías del mundo. Estas aparecen como motor de crecimiento y fuente de empleo en países de la envergadura económica. Argentina no es la excepción y el mundo de las empresas familiares representa también el motor de crecimiento de su economía.

No es fácil comenzar un emprendimiento, y menos cuando todas las probabilidades están en contra. Según la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida, y solo el 3% al quinto (Soriano, 2018). Por lo que, si se lo mira de una manera

pesimista, un emprendimiento tiene un 97% de probabilidad de dejar de existir antes del quinto año. Es decir, el emprendimiento ya cuenta con una escasa probabilidad de éxito antes de que el emprendedor ponga el primer peso en inversión y las que sobreviven deben afrontar en algún momento de su vida el tema de estancamiento.

Sin embargo, la alta mortandad prematura de las empresas es algo frecuente a nivel mundial, llama la atención los niveles que existen en Argentina, ya que, como Soriano (2018) indica, se puede encontrar en México que la tasa de supervivencia es 25% al segundo año (3.6 veces más), en España un 20% al quinto año (6.7 veces más), Estados Unidos 30% al segundo año (4.3 veces más) y, finalmente, en Chile un 11% al quinto año (3.7 veces más). Por lo que, si se toman dos países de Latinoamérica como testigo, un empresario tiene en promedio un 370% más de posibilidades de emprender y sobrevivir que en Argentina. Uno de los factores que pueden llevar a la muerte, prematura o en cualquier momento, a las empresas familiares es la falta de profesionalización.

Las empresas familiares son más habituales en algunos sectores de la economía que, en otros; por ejemplo, en las inversiones agrícolas tienen una presencia casi total, también suelen estar muy establecidas en el sector servicios, principalmente en el comercio minorista. En los sectores industriales que se encuentran más instauradas, es en el de alimentación y de fabricación de productos para mercados específicos, fruto del talento visionario del creador de la empresa (Mera & Bernero, 2012).

Existen innumerables razones por las que las empresas familiares no logran sobrevivir, algunas son: la carencia de un sistema administrativo, manejo ineficiente de los recursos y falta de control de la familia de acuerdo a investigaciones previas. Se sabe que las empresas familiares son fruto de emprendimientos personales y cuentan con el

aval de una familia, a pesar de ello se desconoce ciertamente cómo han sobrevivido a las fluctuaciones económicas y se han sostenido en el tiempo (Mera & Bermero, 2012).

Muchas de las empresas familiares que han sobrevivido ha sido por suerte y otras lo han hecho porque han sabido pedir ayuda a tiempo para no naufragar. Entre las posibilidades de ayuda que pueden obtener es posible encontrar a las distintas herramientas que sirven como vías hacia el camino a la profesionalización.

Este concepto se entiende como un proceso de transformación gradual que concibe un cambio de patrón en cada uno de los miembros de la organización y de la familia que la constituye (Belausteguigaita Rius, 2017).

Se ha comprobado que, mediante la profesionalización, las empresas consiguen robustecer su funcionamiento y gestión, realizando un traspaso generacional armónico y ordenado, para asegurar un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar. Pero este proceso ha significado un gran reto, ya que, habitualmente, la dirección de la empresa ha estado ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y con amplia resistencia a los cambios (Antognolli, y otros, 2017).

En una empresa profesionalizada, los procedimientos, organización y controles que hacen al desempeño de la misma, se han distinguido por su definición y consistencia, ajustados a la misión, visión y objetivos claramente establecidos. Contando con ejecutivos profesionales contratados específicamente para manejar la dirección de la empresa, no designados en función del parentesco sino de sus capacidades y aptitudes. En cambio, las empresas familiares generalmente se han distinguido por su capital humano, es decir, que sus directores, gerentes y empleados son parte de la misma familia, compartiendo relaciones, normas y códigos de conducta propios de la tradición familiar que trasladan al ambiente de trabajo (Belausteguigaita Rius, 2017).

Las empresas familiares siempre se han distinguido como aquella en que la producción o control se ubica en manos de uno o varios grupos de familias, con una perspectiva diferente, tal vez espiritual, como empresas con alma, por considerarse que dentro de la organización se encuentra el corazón de la familia dirigente. Es posible mostrar como una ventaja competitiva que los conocimientos, habilidades o actitudes se transmitan naturalmente de padres a hijos, de generación en generación. Por ello se ha hecho referencia a que, si en la familia existe un clima sano, se dará la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y habrá bases para una comunicación sólida (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, & Sifuentes Cedillo, profesionalización de la empresa familiar, 2017).

Pero esto, que hasta acá se mostró como un beneficio de las empresas familiares puede volverse en contra y ser motivo de la mortalidad prematura de las mismas. Por ello, según ha mencionado Belausteguigaita Rius (2017), al mezclar empresa con familia se pone en riesgo la armonía del grupo familiar y aumenta el potencial de conflictos. Este autor ha definido distintos tipos de conflictos que erosionan la sustentabilidad de la empresa, entre ellos: gestión de roles dentro de la empresa de la misma forma que dentro de la familia; falta de diseño en la estructura organizacional, acorde a la empresa; incorporación de miembros de la familia a la organización, sin evaluar oportunidad, necesidad o capacidad de dicho recurso, remuneración en función del parentesco no del cargo o responsabilidad y crisis ante la sucesión patrimonial, la nueva distribución de cargos de liderazgo y la incorporación de las nuevas generaciones.

Un nuevo riesgo que también se manifiesta es la resistencia directiva, ello ocurre cuando el dueño y/o sus parientes son los directivos de la misma y tienden a permanecer en sus puestos por muchos años sin querer efectuar cambios por temor a alterar su gestión

habitual. O también, es posible encontrar la ausencia de decisiones en cuanto a la no incorporación de profesionales capacitados externos a la familia por desconfianza o temor de cómo vayan a manejar los negocios de su empresa (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, & Sifuentes Cedillo, profesionalización de la empresa familiar, 2017).

Las empresas familiares nacen a partir de la incitativa de un emprendedor con la intención de buscar un negocio desconocido, pero con entusiasmo y ganas de un crecimiento en el ámbito personal y a su vez familiar, con el fin último de lograr el éxito hacia mayores rendimientos del patrimonio a largo plazo (Castilla, 2014).

Rueda Galvis (2011) manifiesta que, para superar los aspectos negativos ya mencionados de las empresas familiares, uno de los factores de gran importancia para este tipo de organizaciones es la profesionalización. Indica que Latinoamérica posee una realidad no tan alentadora en este aspecto debido a la falta de gestión en la producción, fallas organizativas por la desatención a la capacitación del personal de las empresas, que debilita el entorno competitivo que se busca. Expone, además, que la profesionalización es un plan de trabajo de forma sistematizada con una serie de estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales.

Son variadas las definiciones que se hayan sobre profesionalización, existen algunos autores como Meroño Cerdán (2009) que la define como el proceso de contar con una gestión productiva y evolutiva más allá de que quienes se encuentren a cargo, sean familiares, no familiares o personal competente ajeno, situación cada vez más habitual. Es decir, que hace referencia a directivos capacitados y a una gestión más eficaz.

Romero D. L. (2017), menciona que a una empresa familiar se la considera profesional cuando ésta puede demostrar altos niveles de desempeño y ética. Ello es posible generando culturas que hagan énfasis en el desempeño y a su vez que incorporen

valores fundamentales de la organización, ya que este tipo de empresas se encuentra aprendiendo en forma constante y se esmeran por lograr la igualdad en reconocimiento y recompensas. Así el profesionalismo tiene que ver con actitudes y comportamientos personales de los miembros de la empresa familiar.

Las empresas familiares se nutren de procesos formales:

- Fijan metas y reglas claras.
- Valoran el desempeño y ética de los empleados.
- Contratan personal sobre la base de su capacidad para contribuir.
- Otorgan ascensos en función de las contribuciones (Romero D. L., 2017).

La profesionalización se caracteriza porque posee diferenciados y estructurados los tres órganos de la empresa familiar: Propiedad- Gobierno y La Gestión (Belausteguigaita Rius, 2017). Es necesario con el fin de mejorar las prácticas de gobierno y de gestión instaurar:

- Una estructura de autoridad que permita la delimitación de roles, valorizar las habilidades de los miembros de la empresa, individualizar la toma de decisiones, profesionalizar sobre las responsabilidades mediante un gerenciamiento estratégico analizando los principales componentes de la empresa y desarrollando planes que reflejen metas alcanzables y la aplicación de un protocolo familiar que ayude a profesionalizar el proceso de dirección estratégica.
- La aplicación de criterios de selección y retribución del personal a través del establecimiento de claras condiciones de ingreso y de remuneraciones que privilegien la capacidad, eficacia y formación, que consideren al mérito y la responsabilidad como una escala de asignaciones estímulos.

La profesionalización es de carácter imprescindible para que las empresas familiares puedan innovar, estar actualizados y ser competentes para los requerimientos del mercado. Los directivos no familiares tienen una postura más realista en este aspecto, aportan esta visión sin interferencias subjetivas y la profesionalización es la herramienta para su alcance. Es un cambio de visión de las máximas autoridades que abarca 2 grandes temas: protocolo familiar y sucesión (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, & Sifuentes Cedillo, profesionalización de la empresa familiar, 2017).

El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una empresa para regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Giuseppe & Perez, 2015). Este documento incluye una noción dinámica de planificación, la que mediante un conjunto de reglas escritas en un único instrumento que procura establecer un proceso de comunicación entre dos o más sistemas. Pese a las dificultades prácticas de determinar un único concepto de protocolo, existe consenso en que el protocolo familiar tiene como meta final la planificación y reglamentación de la empresa familiar y, mediante esta regulación, anticiparse a los posibles conflictos que se derivan de problemas familiares. (Molina Saldoval, 2016).

La escritura de un protocolo busca, cierta unificación instrumental (sea mediante un único acuerdo o de varios) y especialmente simplificar el procedimiento de decisiones y comunicaciones entre la familia y la empresa, incluso de los accionistas, empleados y administradores de la misma (Molina Saldoval, 2016).

La sucesión es uno de los procedimientos más importantes para lograr la continuidad de la empresa. Es el traspaso de mando y poder de gestión hacia las generaciones siguientes y debe hacerse de forma ordenada y planificada. Es un proceso

que debe estar orientado a lograr la trascendencia de las generaciones, profundizando el equilibrio en las familias que las componen (Antognolli, y otros, 2017).

Belausteguigaita Rius (2017) diferenció tres posibles situaciones que se pueden producir en el traspaso generacional en una empresa familiar: el fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo; no está dispuesto a dejar de ser la cabeza de la organización y los sucesores se frustran al saber que su crecimiento depende fundamentalmente de que el líder salga de la empresa.

Como antecedentes respecto de la aplicación de la profesionalización en estas empresas es posible mencionar a los autores Escate Terrones, L.; Montes Jorado, A; Manrique Avedaño, S; Paredes Giacomotti, F, (2016), quienes plantean que, en Latinoamérica, las empresas familiares exitosas que han logrado manejar el poder de forma efectiva, lo han logrado a través de la correcta separación de los conceptos de propiedad, familia y empresa; construyendo una cultura sólida familiar basada en valores efectivos, fortaleciendo el diálogo y sobrellevando las diferencias, que les ha permitido transformar un sueño compartido de futuro colectivo donde todos aportan y todos ganan, y también estableciendo de forma clara sus reglas de juego a través de un protocolo.

Se toma, también, el trabajo de los autores Quejada Pérez, R. y Ávila Gutiérrez, J. (2016), quienes concluyen que a pesar de las fortalezas que se encuentran en este tipo de empresas, su mayor debilidad radica en la dificultad para lograr la sucesión generacional y atribuyen esta situación a que los sucesores no tienen el espíritu del fundador y malinterpretan los roles de la familia con los de la empresa. Resulta relevante para esta investigación, destacándose la planificación sucesoria como una herramienta primordial para lograr continuidad y subsistencia.

De allí surgen interrogantes que son la guía de esta investigación ¿la profesionalización asegura el éxito de las empresas familiares? ¿de qué manera se puede profesionalizar una empresa familiar? ¿la aplicación de un protocolo familiar es necesaria para garantizar un plan de sucesión exitoso? ¿el plan de sucesión asegura que la empresa sobreviva?

El motivo por el que se realiza la siguiente investigación sobre las empresas familiares se debe a su creciente posición en el mercado, relevancia para la economía del país y la gran cantidad de rubros que implican. Al existir tanta cantidad de empresas familiares en el país, se plantea necesario ahondar en el conocimiento de la profesionalización y la forma en que incide en estos entes para su beneficio o deterioro.

Con el fin de dar respuesta al problema planteado, se expresan los siguientes objetivos guías de la investigación.

Objetivo general

Analizar el efecto que la profesionalización tiene en la vida de las empresas familiares de Santa Fe, año 2020 para perdurar en el tiempo.

Objetivos específicos:

1. Analizar las características de las empresas familiares con el fin de conocer la situación actual de las empresas familiares en Santa Fe durante el año 2020.
2. Ahondar en el conocimiento de la profesionalización y las herramientas que la componen con el fin de evaluar su existencia o ausencia en cada una de las empresas analizadas.
3. Analizar los principales problemas presentes en las empresas familiares con el fin de verificar si éstos se deben a la ausencia de profesionalización y les generan inconvenientes para perdurar en el tiempo.

Métodos

Diseño

El alcance de esta investigación fue explicativo, ya que se centró en identificar las causas de los eventos o fenómenos, vinculándolos con los puntos de conflicto de las empresas familiares y su relación o impacto con los miembros de la familia y los resultados.

Se buscó vincular e interpretar las causas y los efectos de los conflictos planteados con las herramientas existentes para su solución, como el desarrollo de un protocolo, la búsqueda del asesoramiento profesional, entre otros, para poder aplicar parámetros similares en situaciones análogas.

El enfoque fue de tipo cualitativo, se recabaron datos sin medición numérica para descubrir o acordar preguntas de investigación que ayudaron a la interpretación de los hechos y situaciones tratadas en este trabajo. El diseño fue no experimental y transversal ya que la investigación fue realizada sin la manipulación deliberada de variables, se observaron los hechos y situaciones tal cual se presentaron y después se interpretaron. Se recopilaron datos en un momento único, es decir, en un periodo de tiempo acotado.

Participantes

La población de estudio fueron todas las empresas familiares de la provincia de Santa Fe existentes al momento del análisis. La muestra fue no probabilística por conveniencia e intencional. Las cinco empresas seleccionadas para su análisis fueron elegidas por cumplir las características necesarias para la investigación y por acceder a ser sujeto de este estudio, no se pretendió que los casos sean representativos de la

población. En el Anexo I de este trabajo se incluye el formulario de Consentimiento Informado.

Instrumentos

Con el propósito de especificar el modo de proseguir detalladamente para cumplir con los objetivos establecidos y respondiendo a la problemática plantada, los instrumentos utilizados fueron:

- Observación y recolección de información de las empresas familiares.
- Formulario de consentimiento informado presentado en el Anexo I.
- Entrevistas generalizadas, en base a una guía de pautas, según los objetivos de la investigación, presentada en el Anexo II: Preguntas de entrevista.
- Recopilación y sistematización para su posterior análisis.

Análisis de información

En primer lugar, se realizó investigación bibliográfica obtenida a través de Google Académico, Repositorio de la Universidad Siglo 21 y de otras universidades de Argentina y del exterior, y de otras fuentes oficiales relacionadas a la profesión y al tema en estudio. El análisis de la información de este manuscrito fue cualitativo. Con los datos recabados y la información brindada por las empresas entrevistadas se organizó el trabajo en Word y Excel para poder estructurar mejor el diseño del informe.

Se fueron comparando los datos brindados por las empresas entre ellas y respecto de la bibliografía observada. Se analizaron las características propias de cada una de las empresas familiares, su contexto y tiempo específico en el que acontecieron los hechos sujetos de este estudio.

Tabla 1

Análisis de datos.

Objetivo Específico	Alcance	Recursos necesarios / Datos	Recursos necesarios / Datos	Instrumento de análisis (herramientas)	Resultado final / Producto final con el que se va a encontrar el lector como resultado del objetivo específico.
1.1. Analizar características de las empresas familiares.		Observación y documentos.	Fuentes primarias y secundarias.	Tabla realizada en Word para ideas principales.	Expresar las características principales en base a la lectura del material bibliográfico recopilado.
2.2. Ahondar en el conocimiento de la profesionalización y las partes que la componen.	Explicativo	Preguntas de entrevistas.	Entrevista.	Tabla doble entrada realizada en Excel para poder comparar.	Resultados de datos obtenidos de titulares de empresas familiares.
3.3. Analizar en qué momento de la vida empresarial es necesario el asesoramiento y a través de qué herramientas disponibles y aplicables.		Preguntas de entrevistas / Análisis de resultados.	Entrevista / Resultados.	Tabla doble entrada realizada en Excel para poder comparar.	Determinar en qué etapa de la empresa necesitó de la profesionalización.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de entrevista

Resultados

Características de las empresas familiares

Con el fin de establecer las ventajas y utilidades de la profesionalización para las empresas familiares de Santa Fe en el 2020 se realizó en primer lugar un análisis de las características de las empresas familiares. Se detallaron algunas de las principales y que más incidencia tienen con respecto al tema en estudio:

- Poseen control total de los bienes.
- Son organizaciones comprometidas, ya sea desde la perspectiva humana o social, la empresa tiene un significado importante en la vida personal de sus miembros familiares, más allá de la rentabilidad.
- El control generalmente está en poder del dueño original.
- La dirección es totalmente intuitiva.
- Reacios a los cambios de cualquier tipo que pudieran afectar al desarrollo normal del trabajo.
- Generadoras de empleo.
- Estructura chica y cerrada.
- Versátil por su estructura chica que le permitió avanzar rápido ante los cambios de mercados o políticas económicas.
- No posee demasiado respaldo económico y eso pudo complicar la toma de decisiones o los avances que pudo querer llevar adelante.

Profesionalización y sus herramientas

Luego para profundizar en el conocimiento de la profesionalización y las partes que la componen se hizo una breve exposición de las herramientas más importantes:

- Diagnóstico de la empresa: Se debió hacer un estudio profundo de cada empresa para la determinación de las ventajas y desventajas y así arribar a conclusiones en cuanto a las características propias de las mismas
- Iniciar sucesión ordenada: Se debió iniciar el proceso de búsqueda de un sucesor para ir preparando con tiempo el traspaso de mando y transmitiendo los conocimientos necesarios al nuevo directivo. Fue un tema muy importante ya que permitió que la empresa siguiera su ritmo normal y estar preparados ante una eventualidad.
- Protocolo familiar: Fue determinante el inicio de la redacción de un protocolo familiar donde constara por escrito todo lo determinado por la familia titular de la empresa. Fue un documento que se realizó por medio de mucho tiempo de reuniones y del análisis de la empresa para la determinación de los puestos y tareas de cada uno de los integrantes de la familia dueña.
- Órgano de gobierno: Fue muy necesario e importante contar con órganos de gobierno que apoyaran al titular y en lo posible que hubiera algún integrante ajeno a la familia dueña para poder darle otra visión a las decisiones.

Estas herramientas mencionadas, hicieron posible la profesionalización de las empresas y fueron unas medidas importantes para evitar los conflictos que surgieron entre los integrantes de la familia por motivos laborales.

Con el objetivo de analizar en qué momento de la vida empresaria es necesario el asesoramiento y a través de qué herramientas disponibles y aplicables, se plasmó en la Tabla 2 a continuación toda la información necesaria para la evaluación de los resultados.

Tabla 2*Entrevistas comparadas.*

Pregunta	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
¿Qué antigüedad tiene la empresa?	Se creó en 1943.	Se creó en el 2002.	Se creó en 1973.	Se creó en 1989.	Se creó en 1960.
¿El fundador aún la dirige?	No, falleció.	Sí.	Sí.	No, ya falleció, la dirige el hijo y su esposa.	No, falleció. La dirigen sus 3 hijos.
¿A qué actividad se dedica la empresa?	Fabricación e importación de rodamientos y abrasivos.	Venta de dominios de internet y herramientas de uso en la web.	Estudio contable.	Ferretería.	Fabricación y venta de máquinas y equipos para la construcción.
Nivel de facturación mensual aproximado	\$ 20.000.000	\$ 45.000.000	\$ 11.000.000	\$ 18.000.000	\$ 57.000.000
¿Cuántos empleados tiene?	60	120	10	5	100
¿Qué antigüedad promedio tienen los empleados?	30 años, son pocos los empleados con poca antigüedad.	5 años, hay mucha rotación de personal, son poco los de mucha antigüedad.	6 años.	8 años.	15 años.
¿Los hijos ya trabajan en la empresa?	Si, los hijos y los nietos.	No, son adolescentes.	Si, dos hijos.	Si, una de sus hijas.	Si, sus 3 hijos.
¿Qué nivel de educación tienen?	Nivel terciario de administración de empresas, solo uno de los nietos.	Alguna que otra capacitación, no más que eso.	Son todos contadores.	Secundario completo.	Ninguno.
¿Qué rol ocupa en la empresa cada integrante de la familia?	Hijos, directivos. Nietos, Gerente de ventas.	Todas las decisiones, recaen sobre el dueño.	Van trabajando con los distintos clientes a la par del fundador.	La hija atiende la caja y los dueños atienden al público junto con sus empleados.	Gerente comercial. Gerente administrativo. Y Gerente de producción.
¿Cómo hace para que cada miembro de la familia pueda ocupar el rol en el que tenga actitud y aptitud?	Fueron probando en diferentes puestos hasta encontrar el adecuado.	Son solo dos, marido y mujer, pero la mayoría de las decisiones recaen sobre el esposo.	Ocupa el puesto que queda vacante.	Fueron probando en diferentes puestos hasta encontrar el adecuado.	Cada uno está perfeccionado en el rol que desempeña.

Pregunta	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
¿Cuál es método de selección de personal?	Por medio de consultoras y oficina de Recursos humanos.	Linkedin, Catsone, área de capital humano.	Por estudios universitarios realizados.	Por conocidos que recomiendan.	Por consultora en conjunto con el área de recursos humanos.
¿La empresa posee un programa de capacitación continua?	No, solo realiza capacitaciones aisladas.	Normas ISO e Iram. Higiene y seguridad.	Lo hacen constantemente por la profesión.	No, solo realiza capacitaciones aisladas.	Si, de higiene y seguridad y de los productos que venden.
¿Cómo se comunican las decisiones estratégicas?	Uno de los nietos (gerente de ventas), junto a una de sus empleadas con 40 años de antigüedad comunican las decisiones.	Siempre las notifica el dueño.	El dueño es quien lo manifiesta.	El dueño es quien lo manifiesta.	Las comunican los gerentes a los empleados del área que representan.
¿Quién toma las decisiones?	Hijos y nietos, pero tiene más peso la decisión del hijo con más acciones (son 2 hijos y 4 nietos), de los cuales uno solo cobra sueldo, por problemas en el pasado.	La mayoría de las decisiones son tomadas por el dueño, todo recae sobre él.	El dueño.	El hijo dueño.	Cada uno toma las decisiones de su área y algunas son tomadas en conjunto.
¿Cómo se decide la incorporación de un familiar?	No toman familiares de los empleados, los únicos familiares son los dueños herederos.	La decisión final en las entrevistas, respecto a su incorporación, las toma el dueño. Hay 2 sobrinos, un primo y un cuñado.	Por las vacantes que surjan.	Por las vacantes que surjan.	No hay más familiares que los mismos dueños.
¿Tiene mecanismos o planes respecto a la sucesión de poder?	No, se debe dar de forma natural.	No, se debe dar de forma natural.	Sí, la hija se está haciendo cargo.	Sí, ya está trabajando su hija para aprender.	No, se debe dar de forma natural.
¿En qué momento sintió que existieron más conflictos?	En la llegada de los hijos y los nietos.	Aún no ha habido.	En el ingreso de los hijos.	En el ingreso de los hijos.	En el ingreso de los hijos.

Pregunta	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
¿Cómo se resuelven los conflictos?	La mayoría de las decisiones recaen sobre el gerente de ventas y el hijo socio mayoritario, con intervención del área de RRHH.	Si llega al dueño, lo resuelve él, sino son resueltos por los gerentes de área. Reuniones semanales con los encargados de las otras áreas.	Los resuelve el dueño solamente.	Los resuelve el matrimonio dueño.	En conjunto los tres hermanos. Tienen reuniones semanales.
¿Tiene pensado algún plan de mediación?	No por ahora.	No, solo si fuera muy necesario.	No hace falta todavía.	No hace falta todavía.	No por ahora.
¿Existe la posibilidad de tomar alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?	No, es un puesto para la familia.	No, es un puesto para la familia.	Sí, para poder realizar otros trabajos en la empresa.	Sí, para que reciban apoyo de un profesional.	No, es un puesto para la familia.
¿Pensó alguna vez en capacitarse en dirección de empresas?	Uno de los nietos es licenciado en administración de empresas.	Los dueños hacen capacitaciones de negocios, pero poco y nada.	Sí, de hecho, son contadores y tienen incumbencia.	No lo creen necesario.	No hace falta.
¿Tiene alguien que lo asesora desde el punto de vista de dirección y contable?	Contadora a cargo de la parte impositiva, un estudio contable externo que se ocupa de los balances y un auditor interno para los mismos.	Cuentan con un estudio contable para liquidación de sueldos y uno para la parte impositiva, y el área de finanzas trabajando a la par.	Los propios dueños.	Un estudio contable que le lleva toda la parte contable impositiva.	Estudio contable, para la parte contable y estudio de despachante de aduana para las exportaciones.
	Y abogados para las cuestiones legales.	Y abogados para las cuestiones legales.			Y abogados para las cuestiones legales.
¿Qué factores piensa que afectan a la supervivencia de la empresa?	Inflación, aumento del dólar y los costos.	Inflación, aumento del dólar y los costos.	Disminución de demanda, de ingresos.	Inflación y aumento de impuestos.	Inflación, aumento del dólar, de costos e impuestos
¿Tiene relación su situación actual con la profesionalización?	No, considera que la situación es económica.	No, se debe a razones políticas y económicas.	No, es el mercado propio.	No, es por razones coyunturales.	No, es un combo entre la política y la economía.
¿Considera a las herramientas de profesionalización necesarias de aplicación en su empresa?	Si bien todos indican que las razones actuales no tienen relación directa con la profesionalización, consideran su aplicación como una herramienta esencial para enfrentar ciertos tipos de conflictos como las sucesiones.				

Fuente: Elaboración propia con base en datos de entrevista

Análisis de los principales problemas presentes en las empresas.

Para analizar los principales problemas presentes en las empresas familiares analizadas sobre las herramientas disponibles para la profesionalización se agruparon en la tabla 3 las observadas:

Tabla 3

Herramientas de profesionalización.

Herramienta Analizada	¿Es utilizada?	Comentarios
Protocolo familiar.	No fue utilizado ni planificado en el 100% de las empresas.	Fue necesaria durante la etapa de incorporación de la segunda generación, momento en que se comenzaron a vivir conflictos internos.
Sucesión programada de forma anticipada.	Fue utilizada por el 40% de las empresas de la muestra	Se realizó de forma anticipada ya que los dueños plantearon la necesidad de poder dedicar más tiempo al placer y se realizó para dar inicio a la llegada de la 2° generación.
Generación de órganos de gobierno	Solo EF5 es la que tiene una aproximación a una toma de decisiones conjunta ante determinadas situaciones.	Han sido necesarios desde el momento de la incorporación de los hijos a la empresa, pero aún la mayoría de las empresas no ha podido implementarla.
Existencia de criterios para selección del personal.	En la mayoría de las empresas, excepto en EF4.	Se verifica que las contratan personal de acuerdo a su aptitud y capacitación.
Políticas de contratación de familiares.	Solo EF1 tiene una clara política.	Tras años de experiencia comprendió que era necesario definir las políticas de contratación.
Capacitaciones al personal.	En su gran medida no.	La mayoría no lo considera necesario.
Asesoramiento de profesionales idóneos en cada tema, como por ejemplo un contador público.	La asesoría profesional ha sido de importante necesidad desde el comienzo en todas las áreas.	Se tornó más necesaria durante el cambio generacional ya que fue donde estas empresas necesitaron conocimiento sobre la profesionalización y luego una guía experimentada para llevarlo a cabo.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de entrevistas

Discusión

El objetivo del presente trabajo de investigación se basa en determinar si la profesionalización en las empresas familiares de Santa Fe en el año 2020 contribuye a que las mismas perduren en el tiempo. La importancia del análisis radica en la preponderancia que tienen las empresas familiares a nivel de las economías mundiales, representando tal como indica De Simone Martín (2017) el 85,20% de las empresas privadas de Latinoamérica, siendo parte esenciales para el crecimiento y desarrollo económico de los países.

Las empresas familiares deben lidiar con retos que resultan más complejos que el resto de organizaciones empresariales, no solo a la hora de mantener y preservar los valores familiares, sino que también deben considerar adaptarse y responder eficientemente al entorno competitivo para afrontar el desafío de sobrevivir generación tras generación puesto que como indica el autor Belausteguigaita Rius (2017) existe un 33% de empresas que mueren durante el proceso de sucesión. Con el correr del tiempo, los investigadores han realizado diferentes tipos de trabajos con la finalidad de indicar pasos o acciones a seguir para que desarrollen las empresas familiares para que éstas puedan perdurar en el tiempo a través de las crisis que se le presentan durante su desarrollo.

En concordancia con ellos y para que las empresas logren sus objetivos de continuidad es necesario considerar la aplicación de un sistema de profesionalización. Proceso que es considerado una ventaja competitiva logrado a través de él un cambio de mentalidad en las empresas familiares mediante la implementación de una especialización formal en sus estructuras. A pesar de ello, en las empresas familiares analizadas ha sido posible identificar que la mayoría de las empresas no aplican las herramientas de profesionalización en la actualidad contradiciéndose con los resultados que se desprenden

de la investigación de De Simone Martín (2017) en la que indica que el 60% de las empresas latinoamericanas se encuentran en vías de profesionalización.

Para dar inicio al análisis que el efecto de la profesionalización provoca en la vida de las empresas familiares de Santa Fe en el año 2020, se comienza realizando un relevamiento de las características de las empresas familiares de la muestra, el cual refiere a los resultados obtenidos en el primer objetivo específico.

Una vez reconocidas las empresas estudiadas, se observa que sus inicios comprenden entre el año 1943 y el año 2002 y se dedican a diversas actividades económicas. Este factor en particular, por tratarse de la antigüedad de las empresas, permite reconocer cómo fue su evolución en la vida económica y comercial de cada una, aportando entre otros datos de relevancia, la generación actual que se encuentra a cargo de las empresas.

Según el autor Soriano (2018) solo el 7% de las empresas familiares llega al segundo año de vida y solo un 3% de estas llega al quinto año. Si se compara la afirmación del autor con los datos obtenidos en el presente trabajo, no resulta aplicable debido a que se trata de empresas con aproximadamente entre 18 y 77 años de antigüedad, lo cual permite reconocer que son empresas que lograron adaptarse a los cambios de generaciones con relación a la sociedad, así como también a sus necesidades.

Teniendo en cuenta la composición familiar de las organizaciones, en un 60% de ellas los dueños y fundadores han fallecido, por tal motivo tanto sus hijos como esposa respectivamente han quedado a cargo, lo cual permite identificar que existe un cambio generacional, de la primer a segunda generación. En el restante 40% aún se encuentra al mando su socio fundador, es decir, todavía no ha atravesado un cambio generacional. Aunque es importante aclarar que, del total de la muestra, el 80% de las empresas, está integrada por los hijos de los fundadores ya que trabajan en las mismas ocupando cargos

específicos. Información que se contradice con el trabajo de investigación de los autores Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) que plantean como su mayor debilidad a la dificultad para lograr la continuidad generacional ya que los miembros familiares, sucesores del fundador, muchas veces no tienen el mismo espíritu de su antecesor y tienden a confundir las funciones: familia- organización.

Culminando con la interpretación de los resultados del primer objetivo específico también es importante resaltar como característica de las empresas analizadas la cantidad de empleados que poseen. Este es un factor importante para determinar a qué clase de empresas pertenecen, en tal caso cuentan con una cantidad distribuida entre las empresas desde 5 a 120 empleados. Esto demuestra que son grandes generadoras de empleos en cada lugar donde se encuentren instaladas.

Ahondando en el conocimiento de la profesionalización de las empresas familiares se pudo conocer como dato relevante que, en cuanto al nivel de educación de los hijos de los dueños, en dos de las empresas sus hijos son profesionales y en el resto solo cuentan con el secundario completo o bien han realizado alguna capacitación relacionada con la actividad. A partir de esto, se puede reconocer un avance importante en cuanto a la profesionalización de las empresas familiares debido a que un 60% cuentan con familiares profesionales o con capacitaciones que les permitan desempeñar mejor sus labores. En relación a este concepto, también se da a conocer que las empresas realizan por cuenta propia o de manera externa la capacitación de sus integrantes, lo cual como lo mencionado en el párrafo anterior también favorece al proceso de profesionalización.

Siguiendo con el análisis de los integrantes del grupo familiar y en cuanto a su forma de ingreso a la empresa, se pudo conocer respecto de ello que en la totalidad de las empresas surge de la decisión del titular de las empresas, considerando también las necesidades y vacantes disponibles. Es en esta instancia donde debe considerarse la

aplicación de un protocolo familiar, considerando la opinión del autor Giuseppe y Pérez (2015), la práctica de llevarlo a cabo permite regular la organización y gestión de las empresas familiares, considerando las funciones y requisitos que deben cumplir no solo de cada integrante del grupo familiar sino también los externos a la hora de ingresar. Además, debe ser tenido en cuenta al momento de seleccionar a los familiares que van a integrar las empresas, tomando como requisitos el cumplimiento de roles a raíz de una preparación profesional, lo cual permita aumentar el grado de profesionalización de sus empresas.

Si bien con este trabajo se pretende dilucidar que la toma de decisiones desorganizada y no enfocada es uno de los conflictos que tiene las empresas familiares y que ponen en peligro su continuidad, es necesario reconocer que también existen conflictos internos entre los miembros que si no son resueltos a tiempo se convierten en grietas irreparables y a través del tiempo pueden llevar a la muerte de la empresa, e incluso a la ruptura de vínculos familiares. Como muestra el autor Belausteguigoitia Ruis, (2017), las empresas familiares tienen serios conflictos a la hora de fijar los límites entre familia, propiedad y empresa y para darle una solución es necesario tener en cuenta que cada subsistema debe funcionar independientemente, pero complementándose con los otros para lograr un objetivo general integrado. El protocolo familiar es una herramienta a utilizar en estos casos fijando los límites entre los subsistemas.

El protocolo se configura como un traje hecho a la medida de cada empresa familiar y tomando en consideración las circunstancias de la empresa y familia es posible aislar los conflictos familiares uniéndolos a la familia en torno a la empresa familiar. En tal sentido se pudo observar que en las empresas analizadas no existe un esquema diseñado considerando políticas de decisión y gobierno, ni políticas de distribución de dividendos, no existen políticas de regulación del empleo familiar, ni de profesionalización de los

directivos. Aplican frente a la necesidad y sin conocimiento exacto de las herramientas mencionadas.

Sin embargo, dada la importancia del mismo, éste debe ser realizado a través de un dialogo consensuado y armónico, donde toda la familia participe para que contribuya de manera eficaz a la paz familiar y a la continuidad y prosperidad de la empresa familiar.

Los resultados observados sobre dicho tema se asemejan al estudio por Escate Terrones, L.; Montes Jorado, A; Manrique Avedaño, S; Paredes Giacomotti, F (2016), en el que se desprende que el 72,73% de las empresas familiares no aplican protocolos familiares.

A la aplicación del protocolo familiar debe anexarse un plan de sucesión, que permita establecer la manera y reglas a cumplir para una sucesión ordenada y sin conflictos de por medio. Con relación a esto solo un 40% de las empresas familiares entrevistadas afirmaron contar con un programa o mecanismo para llevar a cabo la sucesión, el cual consiste específicamente en la preparación interna del familiar a ocupar el cargo; dicho valor representa la mitad del hallado en su trabajo Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, & Sifuentes Cedillo, profesionalización de la empresa familiar, (2017), en el que se desprende que la mayoría de las empresas no desarrollan un programa de sucesión.

Considerando la opinión del autor Antognolli, y otros, (2017), el plan de sucesión consiste en un proceso que permita lograr la continuidad de las generaciones. Como todo proceso requiere un estudio previo, analizando todas sus etapas, para poder llegar a un determinado fin, siendo el objetivo realizar el traspaso generacional de la mejor manera posible.

Teniendo en cuenta la opinión de las demás empresas con relación a este tema, afirman que la sucesión es un proceso natural; no considerando como factor clave para lograr esta sucesión, la preparación de sus sucesores, o de qué manera se continuará con

sus empresas, es decir, es una situación que pone en juego la continuidad de las empresas y donde resalta la necesidad de establecer un plan de sucesión.

En relación al tercer objetivo específico donde se propuso analizar principales problemas relacionados con la profesionalización de las empresas familiares, a pesar que las empresas se encuentran ya posicionadas en el mercado el hecho de necesitar la aplicación de las herramientas de profesionalización indica que aun contando con varios años de trayectoria su continuidad no está asegurada, lo cual no solo requiere de la aplicación de estas, sino también el asesoramiento interno como externo, que solo los profesionales o personal capacitado puede hacer.

Belausteguigaita Rius (2017) define la profesionalización como un proceso de transformación gradual para los integrantes de la empresa familiar, su definición contribuye con la necesidad de las empresas debido a que las aplicaciones de las herramientas mencionadas deben seguir un orden, es decir respetar un proceso de cambio de forma paulatina.

Así mismo se observa que solo el 40% de las empresas familiares tiende a la profesionalización. En lo referido al protocolo familiar y los órganos de gobierno, fueron necesarios a partir de la incorporación de los hijos a la empresa como trabajadores, pero se demuestra que no lo han implementado y tampoco lo han analizado.

Este trabajo se vio limitado por la cantidad y tipo de empresas tomadas como muestra, ya que es posible obtener un mayor detalle de información a cantidad mayor de empresas y de distintas antigüedades. También se vio limitado por no contar en la muestra con empresas muertas para poder determinar si la falta de profesionalización las afectó.

La fortaleza de este trabajo se encuentra en la información que se puede brindar a las empresas entrevistadas ya que la misma es útil para analizar un futuro cercano la aplicación de profesionalización.

Con relación al trabajo realizado se pudo observar que las empresas familiares no reconocen aun el efecto que la profesionalización tiene en ellas dado que un gran porcentaje ha perdurado en el tiempo sin aplicar sus herramientas. Los entrevistados identifican otros factores como los responsables de que una empresa pueda fracasar en lugar de la profesionalización, estos son: inflación, aumento de precios de insumos o materias primas, aumento del dólar que afecta directamente en el precio de venta dado que sus insumos son importados, altos costos y aumento de impuestos, tasas y contribuciones que pagan.

También ha sido posible encontrar que existe un porcentaje que no supera el 50% de las empresas familiares que aplica la profesionalización de forma consciente o inconsciente, demostrando el bajo interés en las empresas por el cambio debido a la creencia de que siempre va a funcionar lo que ha servido anteriormente.

Por lo antes expuesto se concluye que es necesaria la planeación y aplicación de la profesionalización como herramienta que no solo fortalece la toma de decisiones de la dirección, sino que también permite la entrada de nuevas personas que aportarán a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales. Sin embargo, eliminar la barrera de resistencia que imponen ciertos integrantes de la familia, ante la profesionalización, implica uno de los más grandes retos a los que debe hacer frente el negocio familiar. Pero los riesgos que puede afrontar debido al no implementar un proceso de profesionalización pueden llegar a generar la desaparición de esta.

Se recomienda continuar con este tipo de estudios expandiendo la selección de muestras, debido a que no solo aporta en conocimiento, sino que favorece a las actuales y futuras empresas familiares, donde estos nuevos emprendedores puedan reconocer el valor de la profesionalización de sus empresas y los beneficios de su implementación.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., Unzueta Gonzalez, C., Grión, P., & Grobocopatel, A. (2017). *Empresas Familiares. Nuevas Prácticas en Argentina*. Córdoba, Argentina: Paragraph S.A.
- Belausteguigaita Rius, I. (2017). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Castilla, M. (2014). Profesionalización de la empresa familiar. *Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria*. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>
- De Simone Martín, M. (2017). PyMEs y crecimiento económico. Estado de situación en Argentina y su comparación con Brasil y Canadá. *Trabajo de Tesis para optar al título de Magíster*. La plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Escate Terrones, L.; Montes Jorado, A; Manrique Avedaño, S; Paredes Giacomotti, F. (2016). Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas. Lima. Recuperado el 01 de Abril de 2020, de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1431/2018_MAF_DC_16-1_03_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Giuseppe, V. M., & Perez, M. J. (09 de junio de 2015). PROTOCOLO: UN INSTRUMENTO PARA MEDIAR CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES. *Desarrollo Gerencial*, 81-99. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- IPEC. (2016). *Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de Santa Fe*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://twww.santafe.gob.ar/ms/ipec/wp-content/uploads/sites/24/2019/11/santa-fe-en-cifras-v2.pdf>

- Mera, P., & Bermero, C. (2012). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Publicando*, 4(12). Recuperado el 15 de abril de 2020, de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721/pdf_523
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*. .
- Molina Saldoval, C. A. (2016). *Profesionalización de la administración en la empresa familiar mediante el protocolo de empresas familiares*. Mendoza: XIII Congreso Argentino de Derecho Societario.
- Quejada Pérez, R., & Ávila Gutiérrez, J. (2016). Empresas Familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista escuela de administración de negocios*, 149-158. Recuperado el 1 de Marzo de 2020, de <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Romero, D. L. (2017). Las Empresas Familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. *Trabajo final de graduación de la carrera Contador Publico Universidad Siglo 21*. Cordoba, Cordoba, Argentina. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1), 1.
- Soriano, C. (2018). *los cinco pecados capitales*. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Los%20cinco%20pecados%20capital>

Anexos

Anexo I: Consentimiento informado

Consentimiento Informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Mena, Leila Soledad, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar el efecto de la profesionalización en la vida de las empresas familiares de Santa Fe.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 180 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en 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. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. 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 responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Mena, Leila Soledad. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar el efecto de la profesionalización en la vida de las empresas familiares de Santa Fe.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 180 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 este haya concluido. Para esto, puedo contactar a la Universidad Siglo 21.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II: Preguntas de entrevista

1. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
2. ¿El fundador aún la dirige?
3. ¿A qué actividad se dedica la empresa?
4. ¿Cuántos empleados tiene?
5. ¿Qué antigüedad promedio tienen los empleos?
6. ¿Los hijos ya trabajan en la empresa?
7. ¿Qué nivel de educación tienen?
8. ¿Qué rol ocupa en la empresa cada integrante de la familia?
9. ¿Cómo hace para que cada miembro de la familia pueda ocupar el rol en el que tenga actitud y aptitud?
10. ¿Cuál es método de selección de personal?
11. ¿La empresa posee un programa de capacitación continua?
12. ¿Cómo se comunican las decisiones estratégicas?
13. ¿Quién toma las decisiones?
14. ¿Cómo se decide la incorporación de un familiar?
15. ¿Tiene mecanismos o planes respecto a la sucesión de poder?
16. ¿Cómo se resuelven los conflictos?
17. ¿Tiene pensado algún plan de mediación?
18. ¿Existe la posibilidad de tomar alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?
19. ¿Pensó alguna vez en capacitarse en dirección de empresas?
20. ¿Tiene alguien que lo asesora desde el punto de vista de dirección y contable?