

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**“Profesionalización en empresas familiares: herramientas necesarias para su correcta implementación”**

**“Professionalization in family businesses: tools for necessary for its implementation”**

**Autor: González, Mónica Silvana**

**Legajo: VCPB07508**

**DNI: 27.896.970**

**Director de TFG: D’Ercole, Favio**

**Argentina, julio, 2020**

## **Resumen**

En Argentina las PyMEs familiares son uno de los principales motores de la economía del país representando el 50% de esta. Pero son conocidas por no lograr su continuidad en el tiempo. Existen en ellas diferentes motivos por los cuales no pueden lograr esa continuidad de generación en generación y uno de los principales problemas es la falta de profesionalización, lo que hace que tampoco lleguen a ser empresas exitosas.

El siguiente Trabajo Final de Grado se ocupó de analizar si las empresas en estudio de la ciudad de Marcos Juárez cuentan con las herramientas necesarias para que lleven adelante una adecuada profesionalización. Estas son el protocolo familiar, órganos de gobierno y plan de sucesión. A través de encuestas se comparó las distintas empresas, analizando los resultados y proponiendo un apropiado esquema de profesionalización, llegando a la conclusión que en la zona geográfica en estudio, la mayoría de las empresas han logrado adoptar este tipo de herramientas para subsistir y lograr permanecer en el mercado actual.

Palabras claves: empresa familiar, profesionalización, protocolo familiar, sucesión, órganos de gobierno.

## **Abstract**

In Argentina Small and Medium Family Businesses (PyMEs) are one of the main economical engines of the country, which represents its 50%. But they are known for not having continuity in time. There are different motives for which they are not able to reach that continuity from generation to generation and one of the main problems is the lack of professionalization, which keeps them from being successful businesses.

The following Final Grade Assignment analyzed if the Marcos Juarez city businesses study count with the necessary tools to carry on a suitable professionalization. These are family protocol, governmental authority and succession plan. Through out surveys different businesses were compared, analyzing the results and proposing an appropriate professionalization outline, reaching to the conclusion that in the geographical area of the study, most of the businesses have reached adopting these kinds of tools to survive and manage to stay in the current market.

Keywords: family businesses, professionalization, family protocol, succession, governmental authority.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Métodos</b> .....	16
<i>Diseño</i> .....	16
<i>Participantes</i> .....	16
<i>Instrumentos</i> .....	17
<i>Análisis de datos</i> .....	17
<b>Resultados</b> .....	18
<b>Referencias</b> .....	30
<b>Anexos</b> .....	31
<i>Anexo I: Encuesta empresas familiares.</i> .....	31

## **Introducción**

En la actualidad las PyMEs de origen familiar son grandes protagonistas de la economía argentina. Su importancia radica no solo en el número de empresas familiares existentes, con respecto al total de empresas del país, sino también por su contribución al PBI del mismo. Éstas son uno de los pilares básicos de la economía de los países.

En Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son familiares representando más del 50% de la actividad económica. Sin embargo, el 70% de las empresas desaparecen en la primera generación, el 30% se heredan a los hijos y solo el 5% llega a los nietos (Mendez Fernandez, 2012).

Para que una empresa sea familiar debe cumplir fundamentalmente con estas condiciones:

- Una familia transmite el control de la misma a su siguiente generación y ésta a la que sigue, y así sucesivamente.
- Una parte de la familia tiene la responsabilidad de dirigir la empresa y se fomenta que dicha responsabilidad siga estando en manos de otros miembros de la misma familia.

La empresa familiar es un conjunto de individuos que comparten una misión, se guarda respeto mutuo y se desenvuelven en un entorno de trabajo positivo para desarrollarse personal y profesionalmente. Para ello, es importante que se den tres factores (Gallo, 2011):

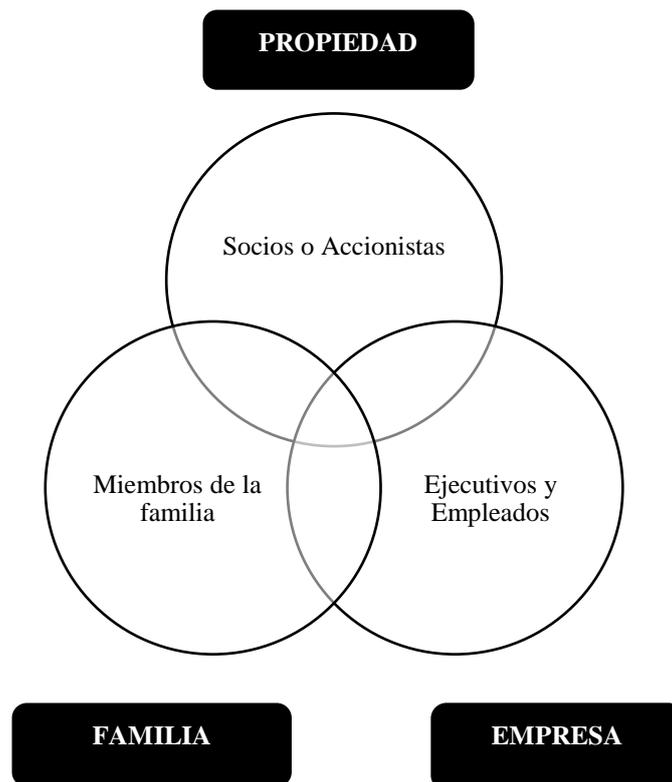
-Unidad: consiste en no caer en la trampa de confundir las relaciones familiares con los roles que las personas desempeñan en la empresa, lograr un proyecto compartido y confiar en las capacidades de quienes lo dirigen.

-Continuidad: es el deber moral de seguir lo que empezó la generación anterior; desarrollarse profesionalmente en el entorno de los valores familiares tradicionales; incrementar el patrimonio familiar; beneficiarse de la posición económica y social que brinda el hecho de ser parte de una empresa familiar exitosa, y ofrecer oportunidades de trabajo.

-Solidaridad: no elimina divergencias, sino que las adapta para que se dé una “cohesión” familiar y empresarial en cada generación y en su relación con otras generaciones. De esta manera se fijan los sistemas para dirigir la empresa y se dan las formas adecuadas para que participe la familia en ella.

Sin asumir compromisos, no se entiende la existencia de empresas familiares, y sin empresa familiar la economía pierde uno de sus pilares más básicos (Gallo, 2011).

La mejor forma de describir el mundo de la empresa familiar es mediante el diagrama de los tres círculos creado por Davis y Tagiuri (1982). Estos tres círculos o subsistemas son la empresa, la familia y la propiedad. Estos representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia y socios o accionistas, respectivamente.



*Figura 1.* Los Tres Círculos de la Empresa Familiar. Fuente: Elaboración propia.

Este esquema permite entender con claridad el análisis de problemática y dinámica de la empresa familiar, es importante que los tres círculos de la empresa familiar mantengan el equilibrio, tengan muy claro el límite de cada uno. Las fortalezas y debilidades que tienen estas empresas surgen de la interacción de estos tres círculos.

Estas empresas familiares poseen fortalezas y ventajas que las no familiares no poseen:

- Una visión más a largo plazo
- Mayor unidad de los objetivos entre los accionistas
- Cultura empresarial más fuerte
- Voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos

- Mayor continuidad de la empresa y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
- Mayor responsabilidad social

Así como poseen fortalezas también poseen debilidades. De hecho, son más conocidas por sus conflictos entre los integrantes. Éstas son:

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación
- Nepotismo (preferencia por un pariente)
- Exceso de desconfianza control y secreto
- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Falta de una mentalidad orientada a resultados
- Liderazgo demasiado largo
- Estancamiento estratégico
- Tasa de reinversión inadecuada.

En ellas se logra la relación, no siempre fácil, entre los valores institucionales como son la familia y el negocio empresarial.

Cada empresa familiar tiene su ciclo de vida. En este trabajo será importante el análisis del mismo para saber en cual etapa es la más recomendable para que se inicie la profesionalización, ya que aquí nos permite explicar las crisis a las que se ven afectadas.

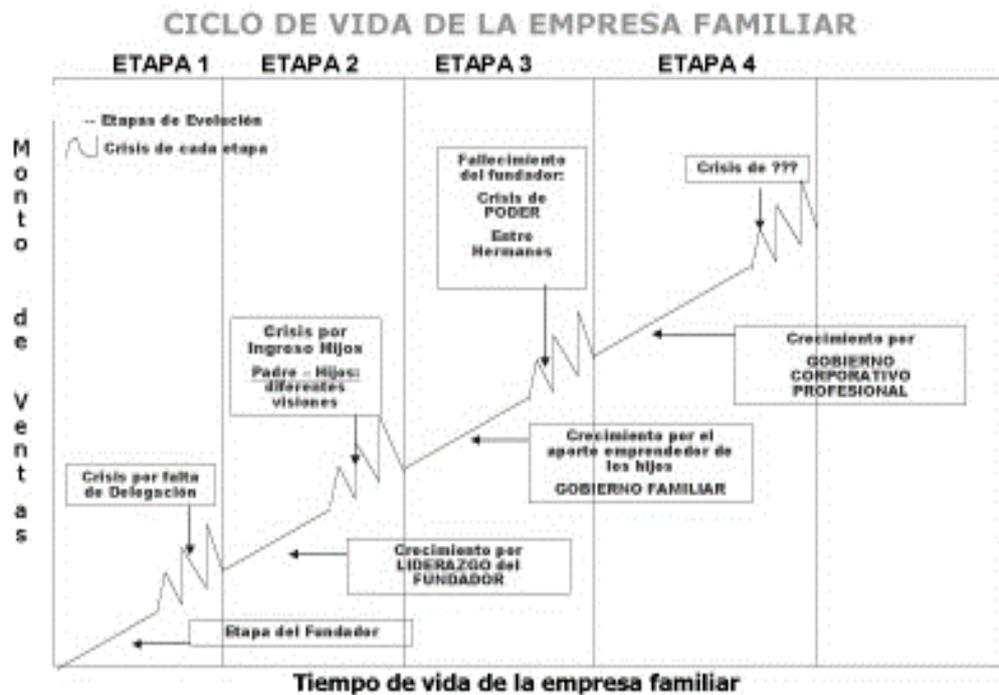


Figura 2. Ciclo de vida de la empresa familiar. Fuente: (Dadero, 2016).

La primera etapa es la del fundador emprendedor del negocio. La que se inicia la vida de la empresa familiar, en la que nace el emprendimiento a través del fundador, caracterizado con una personalidad emprendedora, asertiva y de gran capacidad para superar las dificultades.

Primera crisis, por falta delegación. En esta etapa ya la empresa creció y no puede seguir manejándola solo, surgen problemas de productividad, comerciales y financieros. Aquí tendrá que incorporar personas ya que no puede cumplir con los objetivos solo y llega también con eso la desconfianza de esa persona que incorpora.

La segunda etapa es la de crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. Aquí, tiene que desarrollar nuevas competencias que son las de liderar, ya que tiene un equipo de trabajo a su cargo. En esta etapa es importante la misión que

se le comunica a las personas incorporadas y así sigue construyendo ventaja competitiva.

Ahora viene la segunda crisis, por la incorporación de los hijos y la superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El fundador prioriza la confianza y compromiso por sobre la preparación de ellos. La visión y estilos de dirección del padre y de los hijos no suele coincidir y además no suelen trabajar en equipo, por lo tanto, el fundador debe inculcarles la misión, pasión por la empresa.

La tercera crisis es el fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos. La sucesión suele ser un tema difícil por lo cual se posterga y en vez de tratarla como un proceso planificado y estructurado, se hace por intuición bajo presión emocional. La sucesión debe tomarse en vida del fundador ya que después genera muchos conflictos. La familia tiene que ser pre activa anticipándose a estos.

Luego la cuarta etapa, que es el gobierno corporativo profesional. Al pasar el manejo a los hijos el poder se debe dividir entre ellos y debe estar por sobre los intereses personales, para ello se deben incorporar buenas prácticas de gobierno. La familia debe concentrarse en mejorar la calidad de gobierno.

Y por último la cuarta crisis, cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en una complicada pelea de poder. A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información. En esta etapa el gobierno de la empresa familiar deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia responsabilidad y equidad (Dadero, 2016).

La mayoría de las empresas familiares no consideran importante la profesionalización de las mismas debido al alto grado de desconocimiento que existe con respecto a este tema. Existen diferentes factores que llevan a las empresas familiares a la no continuidad de generación en generación. La falta de profesionalización dentro de la misma puede ser una de las causas principales de su muerte.

En el siguiente Trabajo Final de Graduación se aboca al problema principal que en la actualidad tienen las empresas familiares y que es la de su permanencia en el tiempo de generación en generación y de forma exitosa, ya que la mayoría muere en la segunda o tercera generación o no llegan nunca a cumplir con los objetivos propuestos. Mayormente este problema se debe al bajo nivel de profesionalización con el que cuentan estas empresas y la falta de conocimiento por parte de sus líderes de su importancia, la transparencia y reglas claves en gestión. Generalmente el cargo de directivos está compuesto por los miembros de la familia, la cual es muy centralizada. Debido al alto desconocimiento sobre la profesionalización surge este proyecto para mostrar a las empresas en estudio, la relevancia de su aplicación.

El proceso de profesionalización implica una planificación sobre la gestión estratégica de organización, poder, gobierno, control y fomentar la motivación de sus miembros. Fortalecer la empresa contrarrestando sus debilidades en sus cuatro planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico (Acosta Pages, 2017).

Misiano (2013), concluyó que el desempeño de una empresa familiar está determinado por la interacción de su contexto, tanto interno como externo, y por las acciones que sus administradores emprendan. Por lo tanto, la profesionalización es de

mucha importancia. También agrego que para implementarla es importante la etapa de vida en la que se encuentre la empresa.

Para Romero (2017), en su análisis las empresas familiares que no elaboraron un protocolo y determinaron diferentes órganos de gobierno no pudieron superar la sucesión por lo tanto terminaron desapareciendo.

Por su parte para Guerscovich (2015), los tránsitos generacionales son una de las principales causas de sus crisis de continuidad. Las dificultades que aquejan a las empresas son las buenas prácticas de Gobierno corporativo y el Protocolo para la organización familiar.

En cuanto al protocolo familiar Tauriño (2017), afirma que es un documento único, hecho a la medida para cada empresa y que debe realizarse con un experto en la temática. Considera que el costo de su implementación no supera los beneficios a la hora de anticiparse a los conflictos.

El factor del recurso humano también es de gran importancia al momento de la profesionalización, según Castilla (2014), frecuentemente se encuentra subestimado este factor. Que se le dé importancia al mismo o no, es lo que hace la diferencia de una empresa regular a una verdaderamente exitosa, las cuales tienen como principio común hacer participar al personal, sentirse parte de la empresa y no un empleado más, ya que la participación genera compromiso. Hay que tener en cuenta tanto lo técnico como lo humano, apoyando uno sobre otro y haciendo que funcionen juntos.

En toda empresa familiar es importante crear un protocolo familiar, el cual es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar, que hace posible la aparición de un código de conductas

que regula las relaciones entre ellos. El protocolo puede prevenir, o al menos administrar, toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión gobierno de la empresa familiar. No existen códigos o reglamentos jurídicos de protocolo familiar ya que es un proceso voluntario y de iniciativa propia de cada empresa. Constituye un documento que consolida el proceso de sucesión de una empresa familiar. Se encuadran aspectos que tanto la familia como la empresa han pensado y consensuado de manera anticipada como una forma de disminuir el riesgo de futuros conflictos. Propicia también un espacio de permanente análisis y conversación a través de los órganos de gobierno que la empresa establece.

El protocolo familiar busca sistematizar la comunicación, la vinculación y la interacción entre las tres entidades – familia, empresa y patrimonio- y entre las personas que tienen intereses en alguno o algunos de ellos.

Por su parte otra herramienta importante es el órgano de gobierno que tiene como propósito un nuevo carácter de organicidad al modelo de la empresa familia. A través de ellos se busca lograr una interacción ordenada entre la familia y la empresa, definiendo un tratamiento de los temas que pudieran tener incidencia en los intereses de cualquiera de los tres componentes de una empresa familiar. Este se divide en gobierno y dirección.

Pueden darse diferentes formalidades de órganos de gobierno dependiendo el tipo de empresa, la cantidad de familiares involucrados, la antigüedad de la empresa, su posición en el ciclo evolutivo, y la cantidad de generaciones que han transitado en el control y la gestión de la empresa.

Dentro del órgano de gobierno pueden identificarse las siguientes figuras:

- Consejo de familia
- Concejo de gestión
- Asamblea familiar
- Comisiones específicas temáticas
- Directorio y alta gerencia.

Geremías (2012), propuso reestructurar una empresa familiar y que el mismo se debe hacer con la ejecución del Proceso de Sucesión y la posterior implementación del protocolo familiar. Que, con la puesta en marcha de estas dos acciones, la empresa encuentra el camino hacia una transición ordenada, exitosa y sin conflictos hacia la generación siguiente, garantizando así la trascendencia del negocio y la armonía familiar.

El mayor conflicto y difícil de superar es la sucesión. Es la más traumática en las etapas de la vida de la empresa familiar. La sucesión debe ser un capítulo más del programa estratégico de la empresa.

Debe quedar definido y se hace en el protocolo familiar. Es necesario tener a alguien que actúe de mediador y vea los problemas desde afuera, sin involucrarse emocionalmente.

La idea es hacerlo en etapas. Que los sucesores vayan ocupándose de sectores y tomando decisiones por cuenta propia. En esta etapa es imprescindible crear el órgano de gobierno, el directorio, donde se discuten y deciden las acciones estratégicas con la participación de los sucesores. De a poco van dejando los puestos operativos y comienzan a participar de reuniones de directorio.

La sucesión debe pasar por tres etapas imprescindibles: enseñar a hacer, hacer hacer y dejar hacer. Cuando alguna de estas no se desarrolla, es probable que no termine en buenos términos (Antognolli, 2012).

La profesionalización es el eje en materia de gestión, productividad y continuidad de las empresas familiares, las cuales son el motor de crecimiento y progreso en nuestro país y por lo tanto en la región en estudio. Las relaciones humanas, conflictos de interés y diversidad de miradas condicionan las conductas de los diferentes actores que forman parte del sistema empresa familiar. Una empresa con reglas claras y bien gobernadas puede pensar en el desarrollo y pensamiento ordenado (Mendez Fernandez, 2012).

Definido estos conceptos la propuesta de este trabajo de investigación es analizar y proponer las herramientas necesarias con las que deben contar estas empresas familiares en este contexto de estudio, como elementos esenciales para lograr la profesionalización de las mismas. Entre ellos están el protocolo familiar, los órganos de gobierno y el proceso de sucesión, el cual se debe implementar en el momento indicado para que de sus resultados sean óptimos.

#### Objetivo general

- Identificar las herramientas necesarias con las que deben contar las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Marcos Juárez, para lograr una profesionalización adecuada.

#### Objetivos específicos

- Averiguar en qué etapa generacional se encuentran actualmente estas empresas.
- Estudiar la incorporación de un plan de protocolo familiar y los órganos de gobierno en las mismas.
- Conocer si cuentan con el adecuado proceso de sucesión estas empresas familiares.
- Comparar el nivel de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares en estudio a través de medición de diferentes variables.

## **Métodos**

### *Diseño*

El presente Trabajo Final de Graduación parte de una investigación de tipo exploratoria, ya que se pretendió obtener información y datos sobre el tema que se quiso abordar. En un primer momento se recurrió al Centro Comercial de la ciudad de Marcos Juárez para consultar sobre el tipo de empresas en estudio.

El enfoque que se dará es de tipo cualitativo ya que se realiza la recolección de datos a través de encuestas. Las preguntas son en general de tipo cerradas y en menores medidas algunas abiertas. En esta recolección de datos se propuso conocer historia, valores, misión, objetivos y posibles conflictos.

El diseño es de tipo no experimental transversal ya que se basó en la observación de datos recolectados y así se puede cumplir con los objetivos de esta investigación y determinar cuáles son las herramientas necesarias para la profesionalización planteadas en los objetivos del trabajo anteriormente.

### *Participantes*

La población de estudio de este trabajo de investigación estuvo compuesta por las empresas familiares del departamento Marcos Juárez, provincia de Córdoba y su muestreo fue de tipo no probabilístico, ya que se seleccionó a empresas familiares de distintos rubros de la ciudad de Marcos Juárez, Córdoba, para el año 2020.

### *Instrumentos*

En principio se reunió información a través de material teórico sobre el tema. Luego se recopiló información a través de encuesta de tipo abierta y cerrada. La encuesta se dividió en base a los tres subsistemas, la familia, empresa y propiedad.

### *Análisis de datos*

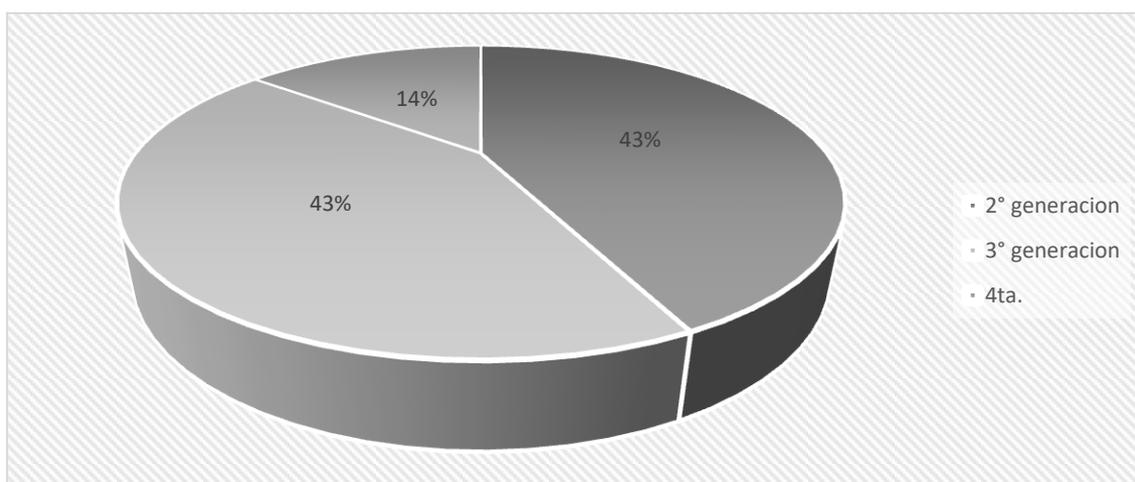
Para poder determinar y comprender la situación en que se encuentran las empresas con respecto al nivel de profesionalización de cada una de ellas, se realizó un análisis cualitativo de datos de la encuesta formulada dividiendo y comparando a través de Excel y Google Docs, según las herramientas elegidas en el objetivo planteado para este trabajo. Estas son protocolo familiar, órganos de gobierno y plan de sucesión.

De esta clasificación surgen los resultados buscados de estas empresas.

## Resultados

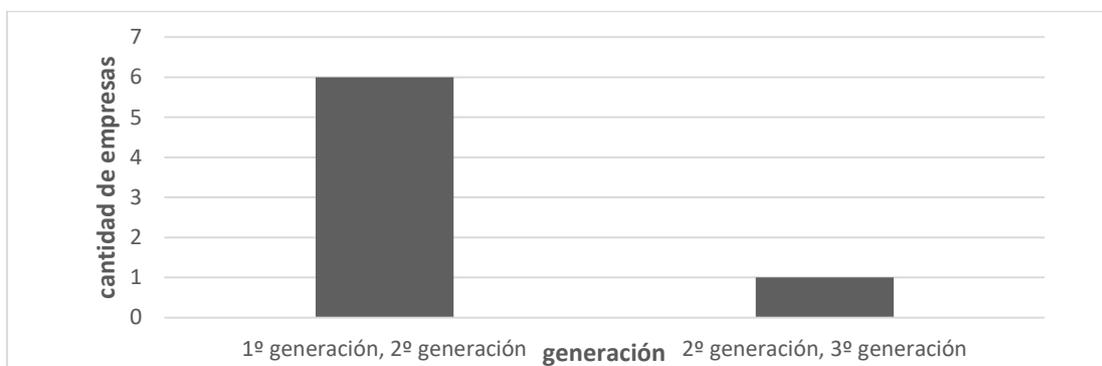
El siguiente apartado consiste en la ejecución del método planteado en la sección anterior y la presentación de los hallazgos obtenidos en la investigación para cumplir con los objetivos del presente trabajo.

### *Etapa de generación actual*



*Figura 3:* Etapa generacional de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

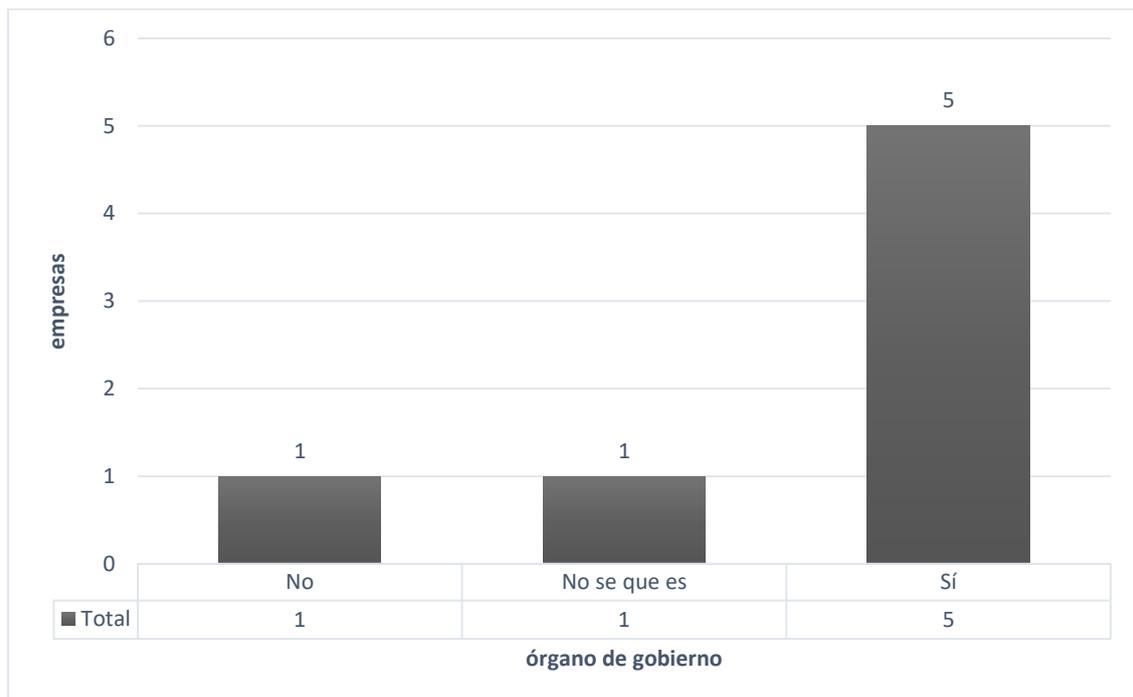
En la Figura 3 se observa que el 43% de las empresas se encuentran transitando la segunda generación, mientras que el otro 43% se encuentra en la tercera generación y una mínima cantidad con el 14% ya está transitando la 4ª generación.



*Figura 4:* Generaciones que toman decisiones. Fuente: Elaboración propia.

Del total de las empresas encuestadas en la Figura 4 se observa que la mayoría de estas toman decisiones entre la primera y segunda generación, mientras que solo una de ellas también lo hacen los familiares que se encuentran en la tercera generación.

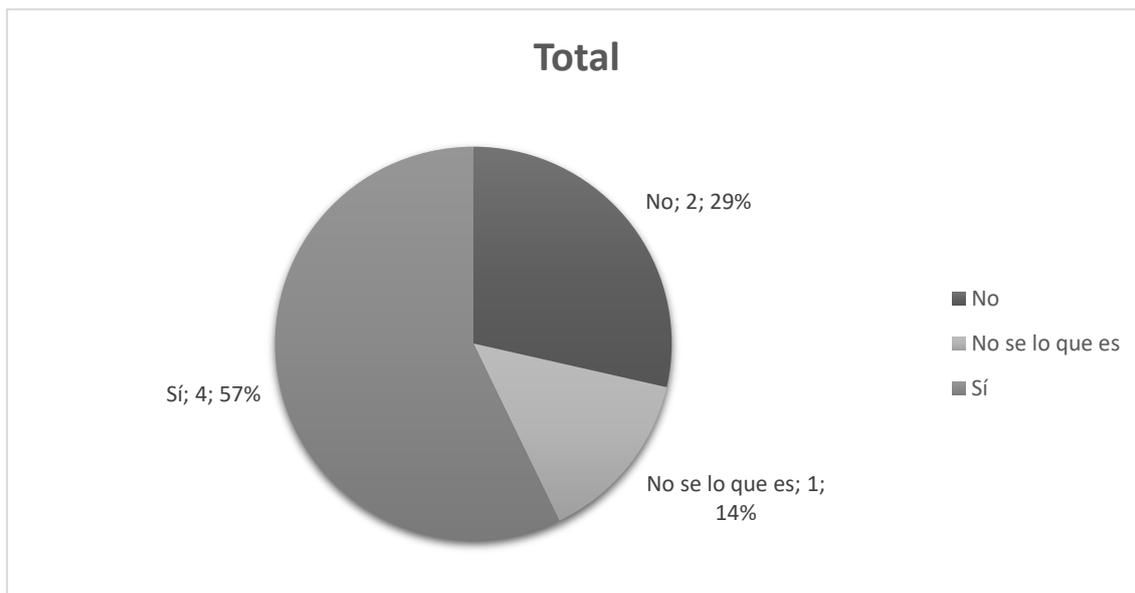
*Plan de protocolo familiar y órgano de gobierno*



*Figura 5: Existencia de órganos de gobierno en la empresa. Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa en la Figura 5 del total de empresas encuestadas la mayoría cuanta con órganos de gobiernos y considera su importancia. Sola una empresa no tiene conocimiento de lo es esta estructura para la empresa familiar.

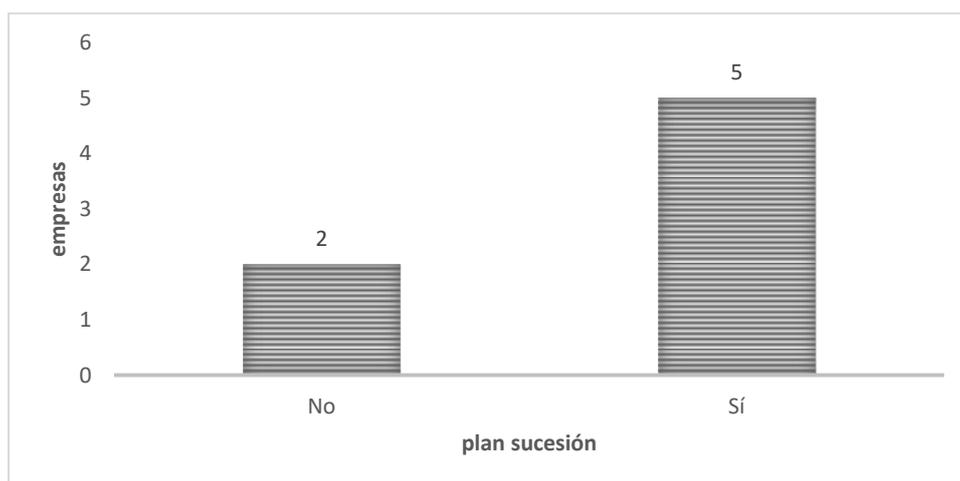
Dentro de estos órganos de gobiernos con los que cuentan, dos empresas tienen en su estructura Directorio y alta gerencia como también Consejo de Administración y Consejo Familiar. Y dos de ellas solo cuentan con Consejo Familiar.



*Figura 6:* Conocimiento de protocolo familiar. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la existencia de un protocolo familiar la Figura 6 muestra que el 57% afirma que conoce y cuenta con el mismo, el 29% no cuenta con protocolo a pesar de su conocimiento y el 14% no sabe sobre la misma.

#### *Plan de sucesión*

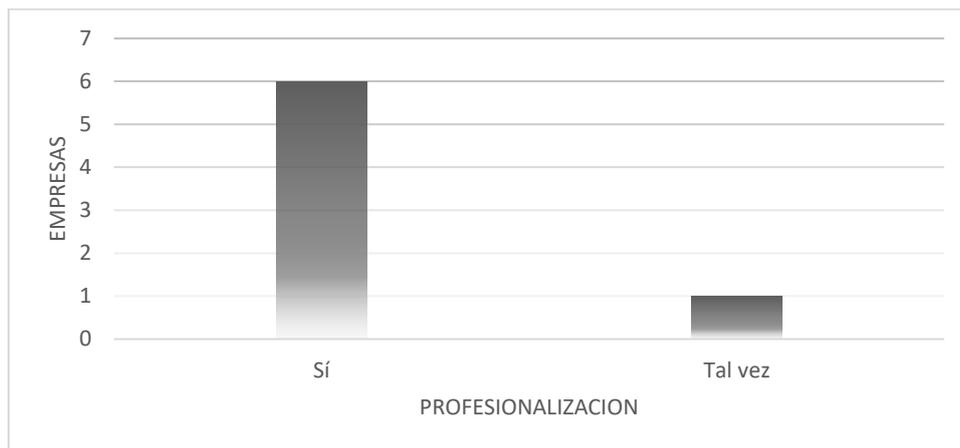


*Figura 7:* Estructura de plan de sucesión. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la observación realizada en la Figura 7, se puede afirmar que 5 de 7 empresas encuestadas cuentan con un plan de sucesión confeccionado.

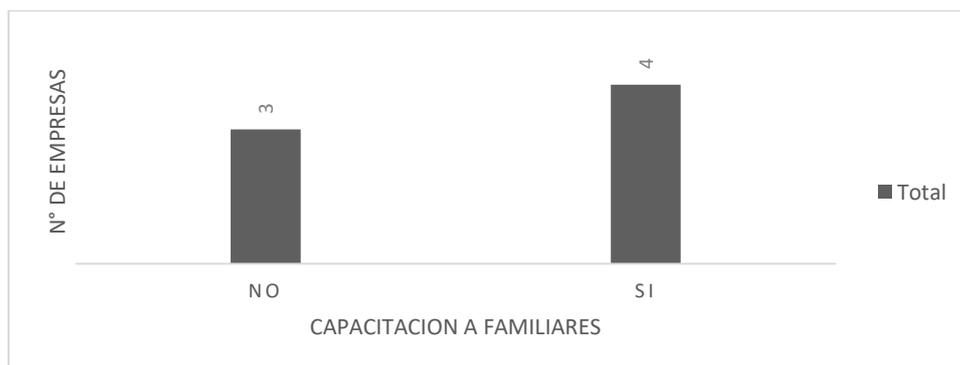
En este plan de sucesión 5 de 7 empresas consideran que su sucesión debe ser por vínculo familiar y por tiempo de permanencia en la empresa mientras que solo 3 de ellas considera que es importante por su preparación académica.

### *Nivel de profesionalización*



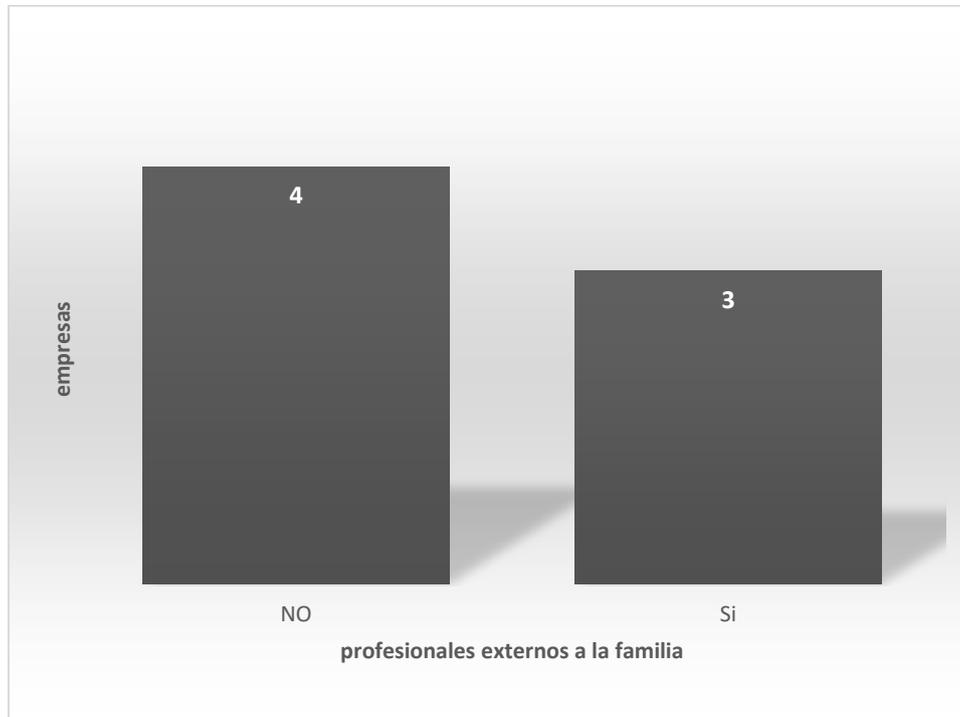
*Figura 8:* Importancia de la profesionalización de la empresas familiares. Fuente: Elaboración propia.

Según se observa en la Figura 8, seis de siete empresas familiares encuestadas se encuentran con estructura de profesionalización y consideración su importancia. La empresa no profesionalizada también considerada su importancia.



*Figura 9:* Capacitación de familiares para puestos gerenciales. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 9 se observa que más de la mitad de las empresas se dedica a la capacitación del personal familiar para ocupar puestos ejecutivos y gerenciales.



*Figura10:* Incorporación profesionales externos a la familia. Fuente: Elaboración propia.

Por último en la Figura 10, se observa que 3 de 7 empresas considera la incorporación de profesionales externos a la familia para la profesionalización de la empresa familiar.

## **Discusión**

El presente trabajo final de graduación se realizó en base uno de los problemas principales que posee la mayoría de las PyMEs familiares, que es su muerte temprana por falta de profesionalización. El cual no le permite subsistir de generación en generación. Para ello se planteó como objetivo general el de identificar las herramientas necesarias para lograr ese profesionalismo y así asegurar su permanencia en el mercado, superando con éxito los períodos de transición entre generaciones, a las empresas de Marcos Juárez seleccionadas en la muestra.

Se comenzó averiguando dentro de que etapa generacional se encuentran transitando las empresas familiares en estudio ya que para una correcta profesionalización es importante la etapa en la que se encuentra la empresa y ésta mayormente comienza en la segunda generación. De acuerdo a los resultados obtenidos casi la mitad de las empresas se encuentran transitando esta etapa generacional. Aquí es importante la delegación de responsabilidades del fundador a sus hijos y donde se puede medir el nivel de capacidad y compromiso de las personas en la empresa. De estas empresas encuestadas la toma de decisiones ya se pasa a la segunda generación y en un caso a la tercera lo que implica que llevan el camino a poder profesionalizarse. Las que se encuentran en la segunda generación, los integrantes de la familia que forman parte de la empresa ya tienen experiencia en su rol administrativo y están bien afianzados en el mismo.

Estas empresas han logrado superar las crisis de las primeras etapas debido a la organización de su sistema familiar y empresarial. La correcta distribución dentro de la empresa es una fortaleza.

Dos de las herramientas fundamentales con la que debe contar la empresa familiar para lograr la profesionalización son los órganos de Gobierno y el Protocolo familiar. En cuanto al órgano de Gobierno la mitad de las empresas en estudio cuentan con el mismo y consideran que es importante ya que atienden a las necesidades de los sujetos que interactúan en ella, tanto en la familia, como la empresa y la propiedad. Solo una de las empresas no tiene el conocimiento de lo que es, por lo que se considera que no se perfila hacia su profesionalización. Por su parte, en cuanto a los órganos de gobiernos con los que cuentan estas empresas, se observa que aquellas que están más profesionalizadas cuentan en su estructura con Directorios y altas gerencias como así también Consejo de administración y Consejo familiar. Las formalidades de los órganos de gobierno pueden ser diferentes dependiendo del tipo de empresa, antigüedad, cantidad de familiares involucrados y etapa generacional que se encuentran transitando. Por otra parte en cuanto a la existencia de Protocolo familiar más de la mitad de las empresas cuentan con el mismo y consideran que es muy importante contar con él para lograr el dialogo familiar y anticiparse a resolución de conflictos con criterios objetivos y previamente pactados. Lo consideran también importante como herramienta para la incorporación de los familiares a la empresa. De las empresas encuestadas las que cuentan con Consejo Familiar juegan un rol fundamental, ya que es el órgano ejecutor responsable para que el Protocolo Familiar sea más que un mero documento donde se plasman las buenas intenciones. En cada empresa encuestada el Protocolo será distinto de acuerdo a la estructura de cada una. Se cree que este documento es solo para grandes

empresas pero como se ve en los resultados, si se desea una tarea profesionalizada puede incluirse en todo tipo de organización independientemente de su ciclo de vida, solo deberá adaptarse a las necesidades y tamaño de esa organización y familia.

Otra herramienta importante a considerar para cumplir con el objetivo general fue si estas empresas familiares cuentan con el adecuado plan de sucesión considerado como esencial para poder subsistir en el tiempo. Como se puede observar en los resultados obtenidos 5 de 7 empresas encuestadas afirman que cuentan con un plan de sucesión diseñado a través del protocolo familiar. A pesar que su costo es elevado la mayoría cuenta con él. Las empresas que no cuentan con este, son porque el peso del patrimonio familiar recae sobre una sola persona que coincide con el fundador y por no delegar y confiar en sus herederos, probablemente estas empresas no lleguen a cumplir sus objetivos. A pesar que la mayoría de las empresas considera importante el plan de sucesión, para esta mayoría el sucesor del fundador llega a ocupar su lugar por su vínculo consanguíneo y no por su preparación profesional. Esto muestra que las herramientas de protocolo familiar, órganos de gobierno y plan de sucesión, no están siendo desarrolladas correctamente o no se cuenta con todas estas herramientas.

Por último se comparó a las empresas en cuanto al nivel de profesionalización que cuentan cada una de ellas y se obtuvo como resultado que la mayoría de estas cuentan con una estructura profesionalizada y consideran importante contar con esta ya que logra un mayor dominio y responsabilidad de la personas que trabajan en la empresa como así también lograr la continuidad en el mercado en el cual se encuentran en sus diferentes rubros, abrirse a nuevos mercados y aumentar la rentabilidad del negocio. Pero a pesar de la importancia que le dan a la profesionalización menos de la mitad de estas empresas cuentan con la incorporación de profesionales externos a la

empresa familiar. Es difícil asumir que en el exterior puede haber más talento que dentro de la propia familia. Establecer que la autoridad es condición exclusiva para los miembros de la familia no resulta ser malo, siempre que los directivos que ejercen la autoridad no cumplen con el perfil que demanda la organización en sus cargos administrativos e incluso operativos, lo que lleva a ser un limitante para la profesionalización de la empresa. La soberbia empresarial de querer controlar y ejercer poder en funciones dentro de cuales no se es competente lleva a un malo clima laboral e incluso la desvinculación de profesionales externos.

Un elemento que puede llevar a que la profesionalización no se haga en forma correcta es tomar decisiones basadas en la intuición y no por conocimiento medido, analizado y explicito como confirmó la mayoría de las empresas, lo que puede provocar que no haya un análisis previo de los riesgos.

Estos resultados confirman lo investigado en este trabajo y coincide con lo hallado y estudiado por otros autores expuestos en la introducción del mismo, respecto a la importancia de la profesionalización en empresas familiares y las herramientas necesarias para lograrla.

En cuanto a las limitaciones que se encuentran en el siguiente trabajo están relacionadas con la población de estudio ya que por el tema a tratar no se logró recopilar información de empresas ya muertas debido a que la desaparición de las mismas estuvieron relacionadas con conflictos familiares, por lo cual no se pudo tener acceso a la entrevista o encuesta porque ningún miembro de la familia quiso dar su opinión, no quiso participar. La otra limitación está asociada a la primera y tiene que ver con el marco contextual, ya que por la situación actual en la que estamos viviendo a causa de

la pandemia COVID-19 no se pudo lograr el acceso a entrevistas personales y la recolección de información solo se pudo hacer a través de encuestas, lo que limitó el estudio con mayor profundidad de cada empresa familiar y la muestra tuvo que ser pequeña.

Otra limitación importante que no tuvo este trabajo dentro de sus objetivos y que no se pudo tener acceso a la información, es la importancia de los recursos humanos en la profesionalización ya que frecuentemente se encuentra subestimado este factor y que juega un papel importante en el éxito de la empresa. El entrevistar a los empleados es una cuestión que podría convertirse en una nueva línea de investigación en relación a la temática.

Sin embargo debido a que el tema de la profesionalización en empresas familiares no se ha desarrollado por otros autores en la zona geográfica en estudio se considera una fortaleza dentro de esta investigación.

A modo de conclusión de los resultados y análisis de los mismos obtenidos en esta investigación se puede afirmar que en la zona geográfica en estudio de la ciudad de Marcos Juárez, del total las empresas tomadas como muestras de diferentes rubros, más de la mitad de estas ya cuentan con una estructura de profesionalización y utilizan las herramientas planteadas en el objetivo del trabajo. El correcto desarrollo y precisión con que se utilicen estas herramientas llevarán a aumentar su profesionalismo y continuidad en el mercado. La profesionalización tiene que ser un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe estar integrado por estas herramientas y metodologías de trabajo impactantes que permitan estructurar un

accionar estratégico de acuerdo a los objetivos de competitividad y productividad que deben alcanzar estas empresas modernizándose a corto, mediano y largo plazo.

Las empresas familiares tienen la necesidad imperiosa de que la propiedad continúe en manos de los familiares, por esta razón se encuentra en este trabajo que van camino a este objetivo incrementando su profesionalismo en sus gestiones como así también poder mantener el vínculo familiar asegurando y garantizando una adecuada participación y control de la familia a través de los órganos de gobiernos, protocolo familiar y plan de sucesión.

La capacitación de los familiares que trabajan dentro de la empresa para llegar a ocupar puestos directivos es un elemento importante y así estos tener la capacidad también de la selección de profesionales externos que deben ser partícipes del modelo de empresa que desean los accionistas. La empresa familiar que cuenta con profesionales familiares ocupando las distintas áreas además tienen una ventaja que no cuentan las empresas no familiares que es el compromiso, lealtad, valores y objetivos de compartir el trabajo con sus seres queridos.

A su vez cada empresa familiar es diferente entre sí, debido al grado de protección y priorización de estos objetivos emocionales y el grado de profesionalización de la empresa.

La profesionalización lleva a generar confianza mutua entre los integrantes de la empresa familiar, como así también a los no familiares, mejorar el proceso de comunicación. En el mundo actual no se puede pensar en una empresa exitosa sin un plan de profesionalización para poder crecer y subsistir en el mercado, dominado por la

globalización y un permanente estado de crisis. Debe ser un proyecto de vida para la organización.

Cabe mencionar que los antecedentes mencionados en el presente trabajo se condicen con los resultados obtenidos en el mismo, apoyando estas observaciones, aunque no haya antecedentes locales que hayan abordado el tema de la profesionalización en empresas familiares y de sus herramientas para la correcta implementación de la misma.

Finalmente como nuevas líneas de investigación se sugiere:

- Tomar una muestra significativa de empresas familiares instaladas en la ciudad de Marcos Juárez y dentro de esta muestra que se cuente con empresas vivas como muertas para su correcta comparación.
- Realizar entrevistas personales con los directivos de las empresas familiares para obtener mayor profundidad de información.
- Realizar entrevistas con los empleados de la organización e investigar la importancia de estos en la profesionalización de las empresas familiares.

Esta investigación se realizó en la zona geográfica de la ciudad Marcos Juárez, se desconoce qué resultados se pueden obtener en otra población y con otros tipos de empresas no familiares. Por lo tanto queda abierta y se recomienda a futuras investigaciones que se continúe con esta línea ya que logra que las empresas no mueran de manera prematura y se adapten a los cambios del mercado.

## Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). Profesionalización de la empresa familiar El Auditor S.A. de la provincai de Córdoba. Cordoba: Universidad siglo 21.
- Antognolli, S. (2012). El Gobierno Corporativo. In *Empresa Familiares. Buenas practicas en Argentina*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Castilla, M. (2014). Profesionalizacion de la empresa familiar. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad Católica Argentina.
- Dadero, S. (2016). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Tema de management*, 9-12.
- Davis y Tagiuri. (1982). *Modelo de los Tres Círculos*.
- Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar*. Cataluña, España: Profit Editorial.
- Geremías, C. (2012). *Sucesion de la sociedad de hermanos al consorcio de primos*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Guerscovich, A. (2015). Propuesta de protocolización para la empresa familiar. *Panadería Guerscovich S.R.L.* Córdoba, Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Martínez Echezarraga, J. (2010). *Empresa Familiares. Reto al destino*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Mendez Fernandez, M. B. (2012). Las empresas familiares de profesionalizan. In M. L. Lecouna, *Empresas familiares*. Cordoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Misiano, M. P. (2013). " Los sistemas de Gestión y la Profesionalización de las Empresas Familiares". C.A.B.A, Buenos Aires, Argentina: EMBA.
- Romero, D. L. (2017). Las empresas familiares y su profesionalización. *Indicadores para medir la prosionalizacion en empresas familiares*. Córdoba, Córdoba, Argentina: Universidad Siglo 21.
- Tauriño, M. (2017). Profesionalizacion de la empresa familiar Carlos A. Picone S.A. Córdoba, Córdoba, Argentina: Universidad Siglo 21.

## Anexos

### *Anexo I: Encuesta empresas familiares.*

Estimado empresario, se solicita su colaboración para el Trabajo Final de Grado de Universidad S21, el cual está enfocado en la investigación de la profesionalización en empresas familiares. La información que proporcionara será de total confiabilidad y de manera global junto con todos los encuestados; solo será con fines académicos.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿En qué año se creó la empresa familiar?

\_\_\_\_\_

2. ¿En qué etapa generacional se encuentra la empresa?

- 1° generación
- 2° generación
- 3° generación
- Otra

3. ¿Con cuántos empleados cuenta en la actualidad la empresa?

- De 0 a 5
- De 5 a 10
- Más de 10

4. ¿En qué etapa generacional se encuentran los familiares que toman las decisiones en la empresa? (puede ser más de una)

- 1° generación
- 2° generación
- 3° generación

- 4° generación

- Otra

5. ¿Cuenta la empresa con órganos de gobierno?

- Si

- No

- No sé qué es

6. Si cuenta con órgano de gobierno ¿Con cuáles de estas cuentas?

- Directorio y alta gerencia

- Consejo de Administración

- Consejo Familiar

7. ¿Se realizan reuniones familiares formales y habituales?

- Si

- No

8. ¿Cuenta la empresa con protocolo familiar?

- Si

- No

- No sé lo que es

9. Si ya cuenta con protocolo familiar ¿En qué generación se creó?

- 1° generación

- 2° generación

- 3° generación

- 4° generación

- Otra

10. Si no cuenta con protocolo familiar ¿Está en proyecto de crearlo?

- Si

- No

- Tal vez

11. ¿Existe actualmente un plan formal de sucesión?

- Si

- No

12. ¿Cree que la transferencia de poder es importante?

- Si

- No

- Tal vez

13. ¿Qué criterios se tendrían en cuenta para elegir el sucesor?

- Vinculo consanguíneo con el dueño

- Tiempo de permanencia en la empresa

- Preparación académica

- Otra

14. ¿Las decisiones se toman por intuición o por un conocimiento medido, analizado y explícito?

---

15. ¿Reconoce la importancia de la profesionalización como parte fundamental para la continuidad de la empresa?

- Si

- No

- Tal vez

16. ¿Existe capacitación para la familia que debe ocupar puestos gerenciales?

- Si

- No

- Otra...

17. ¿Cuenta la empresa con profesionales no familiares?

- Si
- No
- Otra

18. Si cuenta con profesionales externos a la familia ¿Estos toman decisiones principales en la empresa?

- Si
- No
- Otra