

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito científico

“La profesionalización como el eje central en el éxito de las empresas”

“Professionalization as the central axis in the success of the companies”

Autor: Duran Nélide del Carmen

Legajo: VCPB24838

DNI: 16292511

Tutor: Lombardo, Rogelio Cristian

Argentina, julio, 2020

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos	17
Diseño	17
Participantes.....	17
Instrumentos.....	18
Análisis de datos	18
Resultados.....	19
Herramientas de profesionalización.....	19
Grado de preparación y profesionalismo de los directivos.....	20
Identificación de fortalezas y debilidades.....	21
Discusión	24
Referencias	34
Anexo	37
Anexo 1: Consentimiento informado.....	37
Anexo 2: Modelo de cuestionario.....	38

Resumen

Las empresas familiares se desenvuelven en tornos complejos que hacen al manejo de las relaciones familiares y empresariales de manera conjunta. El desarrollo de la profesionalización de estas organizaciones puede llevarlas a las mismas a crear la condición de continuidad y de éxito, brindándole las posibilidades de transferir la propiedad a los miembros consanguíneos del fundador y/ o directivos actuales. En este contexto se trabajó sobre las empresas familiares del sector industrial de la ciudad de Córdoba, para conocer el nivel de profesionalización con el que cuentan y cómo lograron traspasar los riesgos de muerte prematura y crear así las situaciones para su continuidad. Para ello se analizaron las distintas herramientas como los órganos de gobierno, los planes de sucesión y los protocolos familiares aplicados por estas organizaciones, el grado de conocimiento con que cuentan los directivos para identificar también las fortalezas y debilidades asociadas en estas, en este conjunto de empresas. Se pudo recopilar que el nivel de profesionalización de las organizaciones es bajo, dado que la mayoría de ellas no presentan la aplicación de las herramientas, como también carecen de los conocimientos para lograr materializarlas. Por ello se hace la proposición de un plan de sucesión como respuestas a estas debilidades y al bajo nivel observado que pueda servir como un primer instrumento para profesionalizarlas y brindarles la posibilidad de éxito y continuidad.

Palabras claves: Profesionalización; Continuidad; Sucesión; Estrategias.

Abstract

Family businesses operate in complex lathes that jointly manage family and business relationships. The development of the professionalization of these organizations can lead them to create the condition of continuity and success, giving you the possibilities of transferring ownership to the inbred members of the founder and/or current managers. In this context, we worked on the family companies of the industrial sector of the city of Córdoba, to know the level of professionalization with which they count and how they managed to transfer the risks of premature death and thus create the situations for their continuity. In this context, we worked on the family companies of the industrial sector of the city of Córdoba, to know the level of professionalization with which they count and how they managed to transfer the risks of premature death and thus create the situations for their continuity. To this end, the various tools such as the governing bodies, succession plans and family protocols applied by these organizations were analyzed, the degree of knowledge that managers have to also identify the strengths and weaknesses associated with them, in this set of companies. It was collected that the level of professionalization of organizations is low, since most of them do not present the application of the tools, as they also lack the knowledge to achieve them. For this reason, the proposal is made of a succession plan in responses to these weaknesses and the low level observed that can serve as a first instrument to professionalize them and give them the possibility of success and continuity.

Key Words: Professionalization; Continuity; Succession; Strategies

Introducción

La presente investigación se desarrolló desde el perfil de contador público para la Universidad Siglo 21 y se buscó analizar el nivel de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, particularmente del sector industrial. Para llevar a cabo esta investigación se realizó un reporte de cinco empresas familiares que se desenvuelven dentro de distintos rubros del sector industrial, avocando al uso de instrumentos tanto cualitativos permitieron determinar la situación en que dichas organizaciones se encuentran y así establecer el nivel de profesionalización, las dificultades que han presentado durante su ciclo de vida y al mismo tiempo los beneficios que trajo aparejado la utilización de ciertas herramientas propias de las empresas familiares.

Como en todo emprendimiento las empresas familiares tienen una meta, la cual refiere a perdurar en el tiempo, y debe estar basada en consolidarse en el medio, procurar el bienestar familiar y también procurar la realización personal de quienes colaboran en la misma. Para ello deberían construir bases fuertes desde el inicio, ya que al igual que un edificio si este no tiene buenos cimientos no soportara las tempestades a lo largo de su vida. Es, en estos cimientos donde deben focalizarse, para poder traspasar de una generación a otra.

Por otro lado existen ciertas definiciones que hacen a las empresas familiares; de acuerdo a La GEEF (Groupement Européen des Entreprises. Familiares), citado en Rivera e Israel (2013), ha determinado que para ser una empresa familiar no se requiere de un tamaño o una dimensión específica, sino más bien necesita haberse formado a través de un grupo familiar y que al menos un representante de la familia pertenezca a la toma de decisiones

dentro de las misma, como también que sea dirigida por alguno de los posibles sucesores que plantee la organización. Por otro lado es importante señalar que en las empresas familiares existen tres elementos fundamentales que refieren al grupo familiar, la empresa en sí y el patrimonio o el capital social de la organización.

Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro, (2017) expresan que las empresas familiares deben enfrentar las competencias con otras organizaciones del mismo tipo como así también con empresas de gran envergadura, motivo por el cual deben aplicar diferentes estrategias para lograr permanecer en el mercado. Por otro lado, las empresas familiares se caracterizan por la confianza ya que están constituidas en la primera generación por integrantes de la familia, cuyo objetivo es lograr riqueza económica con la visión de perdurar en el tiempo.

Una particularidad con la que cuentan las empresas familiares es que de acuerdo a la ubicación geográfica en la cual se encuentren su definición y caracteres se diferenciará dados ciertos aspectos y factores propios de sus culturas. En Japón, las empresas familiares son denominadas Shinise, que significa como administrar los recursos, son empresas de larga duración que han logrado continuar en el tiempo durante más de un siglo. En la cultura japonesa existe un amor por la tradición que le da a las empresas prestigio entre los consumidores por el compromiso de bienestar hacia la comunidad. Este tipo de empresas pone énfasis en la tradición y la continuidad para el éxito de las mismas, aunque en ocasiones tienen que sacrificar la realización personal, debido a que muchas veces se ven limitados a no innovar y continuar con la tradición familiar y del negocio, esto es factible gracias a su cultura de tradición (Rivera e Israel, 2013).

En occidente las empresas familiares también tienen su origen desde tiempo remotos ya que una de las primeras formas de organización fueron empresas familiares (Herrera Gonzales et.al, 2017).

Según las estimaciones más conservadoras, entre 65 y 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas. En Estados Unidos, 96 % de las empresas son familiares; en España, 71 %; en Italia, 99 % y en Colombia oscilan entre 70 y 75 % entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Dado que la mayoría de las empresas son de carácter familiar, se hace necesario duplicar esfuerzos para conocer los factores que contribuyen a su subsistencia (Herrera Gonzales et.al, 2017).

En Argentina las empresas familiares corresponden al 90 % de la totalidad de las empresas que se desarrollan en la argentina las cuales en su mayoría pertenecen a pequeñas y medianas empresas, de las cuales un 50 % corresponden a las pymes. El sector industrial tiene un alto porcentaje de estas empresas; con un total de 57.2 % se encuentran en primera generación, el 34 % transita la segunda generación, el 7,9 % la tercera y solo el 0,9 % en cuarta y más. En base a esta información se destaca la importancia de las mismas al crecimiento económico del país, las cuales generan nuevas fuentes de trabajo. (Ministerio de producción, 2020).

Según las estadísticas del Ministerio de Producción (2020), en Argentina el 99% de las empresas son pymes siendo el 1% grandes compañías. Lo que indicaría que siendo empresas jóvenes alcanzan un nivel de crecimiento importante con una tendencia de sus fundadores a la continuidad en las futuras generaciones.

Muchas veces alguno de los integrantes de las empresas familiares a fin de evitar conflictos ocultan información volviéndose este parámetro un factor desfavorable en el crecimiento de la misma, generalmente cuando el líder tiene una actitud autoritaria surgen estos conflictos, los cuales son enmascarados y en apariencia se observa una relación perfecta (Herrera Gonzales et.al, 2017).

Continuando con esta idea Teixeira y Carvalhal (2014) enuncia que las organizaciones muy a menudo cuentan con estructuras organizacionales muy rígidas, es decir poco flexibles, lo que genera situaciones problemáticas internas debido a que son los fundadores o directivos de las empresas familiares quienes cuentan con el mayor poderío para la toma de decisiones, lo que quiere expresarse es que estas empresas cuentan con un alto poder de negociación concentrado en la empresa familiar, quitándole así la posibilidad al resto de colaboradores para generar las situaciones de mayor autonomía y crecimiento personal y profesional.

La negación a la realidad es un problema en este tipo de empresas ya que la estructura y funcionamiento se empiezan a ver debilitados, como consecuencia se producen bajas producciones, demoras en la entrega de los productos y pérdida de confianza por parte de los clientes (Teixeira y Carvalhal, 2014).

Al mismo tiempo, y continuando con lo expresado, Herrera González et.al (2017) plantea que en su mayoría las empresas están estructuradas en forma horizontal del trabajo, con liderazgos autocráticos donde los subordinados se limitan a cumplir con órdenes, imposibilitados de tomar decisiones por sí mismos, limitándose a realizar el trabajo diario, con una mirada poco comprometida en la misión, visión, metas y objetivos. Esto provoca pérdidas de recursos humanos capaces de incorporar valor a la organización, ya que de ser

escuchados podrían agregar un enfoque distinto con estrategias, técnicas que deberían evaluarse, reconociendo valores en los procesos de comunicación indispensables para afrontar procesos de competitividad y globalización.

La mayoría no establecen estas estrategias ya que nacen como organizaciones no formales, en un inicio suele ocurrir que toman esta forma por falta de capital, como una salida laboral, no establecen roles ni funciones específicas para el funcionamiento; transformándose con el paso del tiempo en empresas familiares, siendo en este punto difícil de subsanar, los vicios en los que se incurre, lo cual no implica que con la profesionalización de la empresa se logre obtener excelentes resultados (Condo, García Céspedes, Ladrón de Guevara y Puño Rojas, 2016).

Continuando con Condo, et al, (2016) la profesionalización le ayuda a las organizaciones a generar la condición del éxito, pero como se ha expuesto esta no asegura los resultados, debido a que para profesionalizarse las empresas deben llevar adelante un proceso que genere una integración entre las diferentes actividades y funciones que se lleven adelante, entre estas funciones se basa la necesidad de incorporar al proceso de profesionalización tanto la formación el aprendizaje es decir la preparación de aquellos posibles sucesores para continuar las actividades gerenciales y directivas de la organización, como también la aplicación de herramientas que refieran a la gestión estratégica dentro de la empresa. Así las empresas familiares podrán contar con un nivel de profesionalismo más elevado permitiendo crear esta condición de éxito y supervivencia, es decir poder cumplir con aquella visión organizacional que la empresa familiar definió en su momento de gestación.

Según Molina Parra, Botero y Montoya Monsalve (2016) los temas relacionados a la cultura organizacional han despertado interés en los últimos años, debido a la relación entre el factor operacional y psicosocial de las empresas, identificando dos enfoques. El operacional entiende a la cultura organizacional como el fruto de los valores de sus fundadores y directivos mientras que el psicosocial, entiende que la cultura organizacional se modela a través de la influencia que ejercen los valores de la sociedad o de la cultura nacional. Continuando con los autores, a estos dos enfoques se les conocen como institucionales y ecológicos y agregan un tercer enfoque que, plantea a la cultura organizacional como consecuencia de la colaboración de los trabajadores.

La formación entonces, es un resultado de los primeros años de vida, en la relación con los demás integrantes, donde se adaptan el pensamiento, el aprendizaje y el comportamiento social con los demás (Chiavenato, 2011).

Es por estas razones que debe realizarse la profesionalización de las empresas familiares desde el inicio de las mismas, confeccionándose estrategias técnicas y estructurales con roles bien definidos.

Se debe resaltar en trabajar en planeamientos desde los organismos que agrupan estas empresas para llevar a cabo planes de profesionalización, mediante certificaciones que avalen la inclusión de estrategias en cada empresa, incentivando a estas mediante beneficios impositivos o de otra índole (Herrera Gonzales et.al, 2017).

La mayoría de las empresas no cuenta con gestiones profesionalizadas, son reacias a los cambios, a la incorporación de profesionales capacitados y mucho menos a la delegación de funciones que incluyen decisiones (Herrera Gonzales et.al, 2017).

Otros de los factores que influyen en el crecimiento es que no se enfocan en pocos productos, sino que arman una gran variedad de los mismos esperando ver los efectos en el mercado antes de lanzarlo, lo que provoca una diversidad de resultados los cuales no se concentran en su mayoría en unos pocos productos, llevando a no producir ninguno. Ante la falta de capacidad de tomar un riesgo y fabricar uno, anticipándose a la competencia se pierden ventas (Herrera Gonzales et.al, 2017).

En sintonía con lo explicado, en el ámbito local, la UIC (unión industrial de Córdoba) está llevando a cabo programas con el fin de promover a jóvenes industriales, para permitirles a estos generar las capacidades idóneas y técnicas con lo que estos próximos profesionales puedan aplicar en sus funciones y sus diferentes conocimientos logrando la preparación para contar con cargos operativos o gerenciales en las organizaciones (UIA). En este sentido Meroño Cerdán (2009) expresa que la profesionalización refiere a disponer de aquellos directivos o empleados que cuenten con el nivel de formación para poder gestar una gestión organizacional eficiente y optima a lo largo de toda la empresa. Incorporándose en el sector en el cual se analiza, es decir al industrial esta cualidad es sumamente importante debido a que los distintos profesionales ya sean miembros de la empresa familiar o personas externas deben contar con estas capacidades.

Por otro lado, continuando con las ideas desarrolladas, Hill y Jones (2015) plantean que las organizaciones podrán lograr una ventaja competitiva a través de la formación de sus colaboradores y así permitirles a estos crear competencias distintivas, ya sea estas genéricas o técnicas que apliquen a los diferentes sectores en las que las empresas se desenvuelvan y de esta manera crear un mayor nivel de competitividad

Si bien a lo largo de la exposición se ha logrado plantear aquellas dificultades, barreras y problemáticas con las que se enfrentan las empresas familiares, es importante destacar aquellas herramientas e instrumentos que existen en el universo de las empresas familiares para que estas puedan aplicarlas y generar así un mayor nivel de profesionalización. Como se ha expresado los diferentes autores como Herrera González et al. (2017) la profesionalización crea la oportunidad del éxito en las empresas, sin embargo, no refiere al único elemento que lograra al éxito en estas organizaciones. Lo que quiere expresarse es que el objetivo y la visión general de estas organizaciones refieren puntualmente a la escalabilidad y el crecimiento de la empresa y al mismo tiempo la posibilidad de generar la condición para transmitir su propiedad a lo largo de las distintas generaciones. De acuerdo a Bringas (2018) de la totalidad de empresas familiares que se desenvuelven en la provincia de Córdoba son pocas aquellas que logran transitar a lo largo de la tercera y cuarta generación, la mayoría de estas empresas se desenvuelven dentro de la primera y segunda generación, por lo tanto, no pueden crear esta condición de sucesión generacional dadas las problemáticas planteadas. Puntualmente Belausteguigoitia Rius, (2011) expresa que existen ciertas herramientas para generar la profesionalización en las empresas, estas refieren a la definición de un protocolo familiar y de los órganos de gobierno que permitirán diseñar un procedimiento de sucesión para las siguientes generaciones familiares de la empresa.

Para comenzar con estas herramientas se desarrolla el protocolo familiar el cual no es un documento obligatorio para las organizaciones, sino que les permite a estas establecer un conjunto de normativas y reglas que le ayudan a la organización a desarrollar consecuentemente una actuación organizacional y de esta manera conseguir una armonía a lo largo de toda la organización entre los miembros familiares como así también aquellos

miembros externos de la misma. Para poder aplicar un protocolo familiar, expresa Belausteguigoitia Rius, (2011) las organizaciones requieren previamente de la definición de sus órganos de gobierno, los cuales dependerán de la realidad de cada una de las organizaciones, de los sectores a los cuales éstas pertenezcan y de las dimensiones que estas presenten. Sin embargo, a los fines de sintetizar la información se puede establecer que existen tres tipologías de órgano de gobierno. En primer lugar, se encuentra la asamblea de accionista, en donde se busca plantear la visión de la organización y llevara adelante aquellas actividades de seguimiento de control sobre los directivos y gerentes de la empresa para lograr generar las condiciones de rentabilidad y sostenimiento económico de la organización a lo largo del tiempo. Por otro lado, se desarrolla el consejo o la asamblea de la familia en donde se busca generar una integración y una participación del grupo familiar en la toma de decisiones de la misma para transmitir el valor de la empresa familiar su cultura y generar la preparación de aquellos miembros que presenten altas posibilidades de continuar en la organización y de la sucesión en el grado directivo. Es así que el ultimo órgano de gobierno se refiere a la alta gerencia, en donde se encuentran cada uno de los directivos de la empresa familiar, que buscan articular la visión de la empresa, el sistema de objetivos corporativos y estratégicos para delimitar el camino que llevara adelante la empresa y definir los planes de acción que logran el cumplimiento de las metas organizacionales a corto, medio y largo plazo.

Si bien se han expuesto los órganos de gobierno que una empresa puede aplicar es importante destacar que estos dependerán de las realidades y experiencias que presenten estas empresas, ya que poco le servirá a una empresa recién formada que cuente con un nivel pequeño de miembros como así también un bajo nivel de facturación a crear y diseñar estos

órganos ya que tal vez no cuente incluso con los recursos económicos y financieros. Lo que se quiere expresar es que las pymes o las empresas familiares en particular cuentan con la característica que se concentran sobre los objetivos de rentabilidad por sobre aquellos de consolidación y crecimiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El autor expresa que las empresas deben tener en cuenta los aspectos tanto estratégicos, corporativos y funcionales en la gestión del negocio para poder planificar el crecimiento y la sucesión dentro de las empresas familiares, ya que este es el objetivo que prevalece en este tipo de organizaciones.

Así puede entenderse para que las empresas puedan aplicar un proceso de profesionalización requerirán de una herramienta que es fundamental y que se basa sobre los procesos de gestión interna que articulados a las distintas estrategias funcionales de la organización se lograra del diseño e implementación de una planificación estratégica (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

La empresa familiar tradicional debe considerar la significación de implementar procesos de profesionalización para la estructura, como la base primordial para la metamorfosis y crecimiento de la organización en dirección a las líneas de productividad y competitividad, ya se para los miembros familiares como así también para los integrantes externos de la compañía. El momento en que los fundadores de las empresas familiares comienzan a evaluar los posibles sucesores es aquel en el que la misma inicia una brecha generacional; momento en el que el líder debe formar e instruir ya sea a un miembro de la familia o contratar personal externo, el cual debe tener un perfil que se adecue a los valores y cultura de la organización (Rueda Galvis, 2011).

Lasheras (2014) sostiene que el protocolo garantiza el equilibrio de los conflictos y dificultades que pudieran surgir, por lo que se debe establecer reglas y perspectivas acordadas dentro de la empresa familiar, las cuales una vez aceptadas deben prevalecer como estatutos internos para la organización. La pasión y los valores de los fundadores juegan un rol importante en la compañía siendo estos las fortalezas de la misma.

Si a la organización se incorporan nuevos miembros familiares con una educación y formación diferente, estos pueden aportar valor pero muchas veces no comparten las mismas ideas, valores y cultura; cuando en la relación entre los integrantes no hay adaptabilidad la sensibilidad de los fundadores puede verse afectada ya que, así como la pasión es una fortaleza se puede volver una debilidad, sino se controlan, tornándose imprescindible la aplicación del protocolo y gestionar una correcta política ante posibles conflictos o diferencias (Lasheras, 2014). En este sentido y a modo de colación se puede distinguir lo expuesto según Quejada Pérez y Ávila Gutierrez (2016), a la sucesión se la conoce como el proceso en el que el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran.

A los diversos factores que hacen a la continuidad de las empresas familiares, se incorporó un factor nuevo a nivel mundial, inesperado para cualquier economía, las consecuencias del COVID 19, provocando la inactividad de un alto porcentaje de la parte productiva, comercial y de servicios. En el ámbito internacional es importante destacar el informe de la comisión económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL) de las Naciones Unidas, este informe aborda la coyuntura, los escenarios y las proyecciones hacia 2030 ante la crisis de la pandemia a nivel global, con recomendaciones en acciones de distintos ámbitos para contrarrestar las consecuencias negativas. En el largo plazo indica que las economías deberán repensarse en economías regionales y subregionales a los fines de no

cortar las cadenas de productos esenciales, fomentar la reducción de la desigualdad y fortalecer el comercio entre las regiones. En dicho informe se sugiere a los gobiernos tomar medidas en la emergencia social, económica y de salud (CEPAL, 2020).

Habiendo desarrollado el marco referencial demostrado de las problemáticas con las que se encuentran las empresas familiares a lo largo de su desarrollo se puede decir entonces que la principal problemática con las que estas cuentan refieren a las barreras que se le van presentando a medida que la misma se desarrolla y requiere de un mayor nivel de profesionalización. Así un gran porcentaje de las organizaciones no logran materializar las herramientas necesarias para generar la posibilidad de sucesión cayendo en el vicio de desarrollar de manera equivocada la gestión de los negocios que las lleva a una muerte prematura. En función a esto cabe plantearse si la profesionalización puede verdaderamente considerarse como el factor que le permite el éxito a las organizaciones, para ello se buscó analizar a las empresas que se desenvuelven en el sector industrial de la ciudad de Córdoba en el transcurso del año 2020. Al mismo tiempo para dar respuesta a este interrogante referido a la profesionalización se plantearon los siguientes objetivos.

Objetivo general

Analizar el nivel de profesionalización con que el cuentan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba en el contexto del año 2020, que se desenvuelven en el sector industrial, para proponer un plan de sucesión que genere la condición de continuidad y disminución de muerte prematura.

Objetivos específicos

1. Identificar que herramientas utilizan para la profesionalización y como éstas les ayudaron.
2. Indagar el grado de profesionalismo y preparación con el que cuentan los directivos y colaboradores de las empresas familiares de la ciudad de Córdoba.
3. Identificar las fortalezas y debilidades que presentan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba.
4. Definir propuestas de mejora a fin de que puedan aplicarlas para afrontar sus debilidades y/o potenciar sus fortalezas.

Métodos

Diseño

El diseño de este trabajo refirió a una investigación con un alcance correlacional y descriptiva, ya que se buscaron evaluar las causas de la falta de profesionalización y como estas pueden generar el efecto de una baja posibilidad para el éxito o para la muerte prematura en las empresas y al mismo tiempo fue descriptivo debido a que se analizaron la manera en que las organizaciones se gestionan y desarrollan su funcionamiento. A partir de ello el enfoque de este trabajo fue cualitativo, utilizando diferentes técnicas e instrumentos para el relevamiento de los datos y el análisis de la información. En este sentido el tipo de diseño de la investigación fue no experimental debido a que se analiza la situación a nivel general de las empresas familiares y se proponen las posibles soluciones que estas podrían aplicar para mejorar su nivel de profesionalización.

Participantes

Para el relevamiento de la información se escogieron a los participantes de la investigación siendo estos los directivos de las organizaciones como también a los colaboradores del grupo familiar de la organización, partiendo de un universo poblacional de 5351 empresas ya que este representa la cantidad total de empresas familiares que se desenvuelven en el sector industrial en la ciudad de Córdoba (cámara argentina de comercio y servicios, 2018). Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, a partir de la elección de cinco empresas familiares, tres en funcionamiento y dos que perecieron, para desarrollar la investigación se les presentó a estos participantes un consentimiento informado en donde se expresa que se mantendrá el anonimato de dichas organizaciones a lo largo de todo el trabajo, el mismo se encuentra descripto en el anexo número 1.

Instrumentos

Para el relevamiento de la información y de los datos que darán respuesta a los objetivos de este trabajo se utilizó un enfoque cualitativo, a partir del empleo de la técnica de la encuesta a partir del instrumento del cuestionario, que estuvieron dirigidos a los colaboradores del entorno familiar de dichas empresas; Estos dos instrumentos permiten de esta forma generar un análisis más profundo en base a las experiencias que han transitado estas organizaciones ya que algunos permiten la cuantificación y el desarrollo de datos estadísticos como también poder aportar un análisis hacia ciertas cualidades más blandas que difícilmente puedan cuantificarse.

Análisis de datos

Una vez desarrolladas las entrevistas y encuestas a los participantes de la investigación, se procedió a transcribir las grabaciones de las entrevistas para poder así identificar aquellos comentarios que expresaron los directivos que permiten dar respuestas a las variables que fueron escogidas dentro de los objetivos específicos, siendo las herramientas que utilizan, el grado de preparación con que cuentan, las posibles fortalezas y debilidades que tienen las organizaciones, además de poder identificar aquellas posibles propuestas de mejora que le servirán a las organizaciones. En el caso de las encuestas se llevó adelante una categorización y tabulación de las respuestas que brindaron los colaboradores familiares de las empresas para de esta forma lograr cuantificar y generar una comparación que permita relacionar las causas a los efectos que genera la falta de profesionalización.

Resultados

Herramientas de profesionalización

La primera variable analizada fue la identificación de las herramientas que son aplicadas por las empresas en funcionamiento y las empresas muertas, además de reconocer cuales fueron los motivos por los que no pudieron continuar con su trayectoria. De acuerdo con la trayectoria, la generación y si la empresa se encuentra en funcionamiento o ha cerrado, se ha logrado identificar distintas herramientas que son aplicadas, en donde rige una particularidad en la cual son pocas las empresas que han definido concretamente, ya sean los órganos de gobierno, los planes sucesorios o los protocolos familiares.

Uno de los motivos, por los que las organizaciones cerradas, no continuaron adelante, ha sido principalmente la falta de un plan de sucesión, lo que generó en diversas instancias el cierre de estas empresas, debido a distintos conflictos internos que se generaban entre los miembros familiares de las organizaciones.

Al mismo tiempo, la carencia, en cuanto a la formalización de estructuras de gobierno, generan, tanto en empresas en funcionamiento como en empresas muertas, una falla en cuanto al funcionamiento y la optimización de sus procesos, lo que afecta al desenvolvimiento del mismo. La figura 1 demuestra los siguientes resultados.

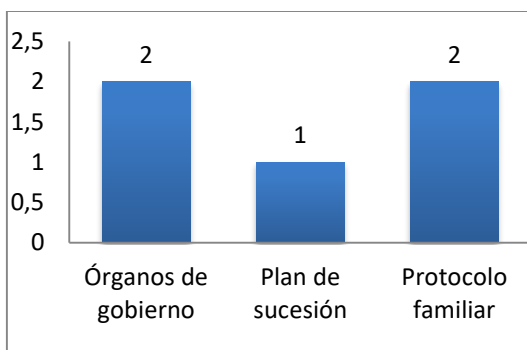


Figura 1: Aplicación de herramientas.

Si bien se ha evidenciado que son pocas las empresas que aplican herramientas específicas para la profesionalización, también se pudo destacar que las empresas muertas cuentan con un alto grado de predisposición para la aplicación de las mencionadas, ya que estas empresas especificaron que de haber contado con esta clase de instrumentos, quizás podrían haber disminuido los conflictos internos y haberse permitido la continuidad de la empresa. Este aspecto es de gran relevancia ya que existe un bajo porcentaje de empresas en funcionamiento que apliquen estas herramientas y será fundamental que las diseñen para fomentar el estímulo de crecimiento y continuidad generacional.

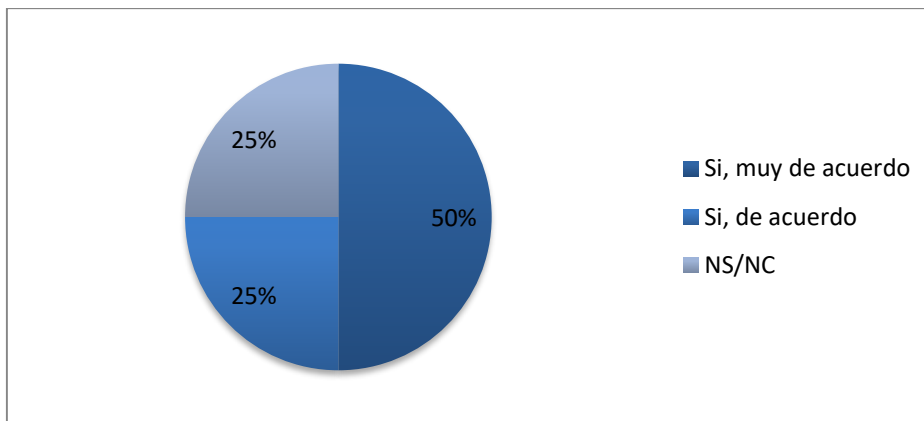


Figura 2: Profesionalización como ayuda a las empresas.

Grado de preparación y profesionalismo de los directivos

Pudo advertirse también que la no aplicación de las herramientas se debe a un factor que está relacionado con el nivel de profesionalización y con el grado de preparación que presentan los miembros de la organización. Se destaca que existe una mayor cuantía de personal dentro de las empresas que no cuentan con un nivel de estudios mayor al secundario, siendo muy bajo aquellos miembros que cuentan con alguna tecnicatura o título universitario y que se corresponde con los fundadores o directivos que conocen estas herramientas pero

que cuentan con los mecanismos para su diseño e implementación. Al mismo tiempo se pudo evidenciar que las empresas, o bien no aplican o no aplicaron, un proceso de mejora para las habilidades y capacidades de sus empleados, a fin de promover su desempeño dentro de la organización. Aquí puede destacarse el bajo grado de predisposición para mejorar la funciones internas de la empresa lo cual se contrapone con lo dicho anteriormente relacionado a estas estrategias de profesionalización, es decir a la generación de alguna ventaja competitiva. Por otro lado y dentro de las debilidades se destaca una importante falta de interés de los miembros familiares para continuar con el negocio, como se explayaba anteriormente, además de que cuentan con una alta influencia de las variables del entorno, por ser pequeñas y medianas empresas que les afecta el funcionamiento en general y también otro aspecto que se encuentra relacionado a la generación de conflictos internos.

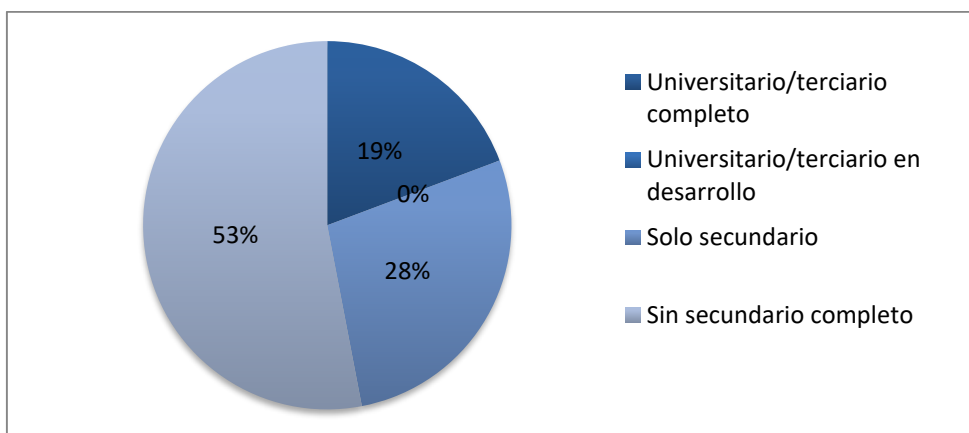


Figura 2: Nivel de formación de empleados.

Identificación de fortalezas y debilidades

Este aspecto ha generado aportes sustanciales a la investigación dado a que las organizaciones presentan más bien un predominio de debilidades en lugar de fortalezas. Esto es así por dos razones, por un lado debido a que se han analizado a 2 empresas muertas, en

donde las debilidades son un factor común puesto a que estas generaron el cierre de las mismas; y por otro lado, las empresas en funcionamiento cuentan con tan solo 5 años de trayectoria, por lo que las fortalezas aún son complejas de identificar.

Fortalezas:

- Estructura organizacional formalizada a nivel funcional.
- Procedimientos de trabajo.
- Índices de rentabilidad obtenidos en los últimos 5 años.
- Buena imagen de marca por parte de sus clientes.

Debilidades:

- Falta de aplicación de herramientas de profesionalización
- Conflictos familiares dentro de la empresa.
- Dificultad para desasociar problemas familiares de empresarios.
- Procesos de toma de decisiones conflictivos.
- Falta de interés por parte de los posibles sucesores o nuevas generaciones.
- Influencias del sector, empresas débiles frente a la competencia.

Esta encuesta arrojó las siguientes situaciones problemáticas, que se han podido evidenciar:

Falta de interés y predisposición de las futuras generaciones para sumarse a los puestos gerenciales.

Falta de definición del plan de sucesión, que afecta la posibilidad de continuación de las organizaciones.

Carencias de la definición y aplicación de los protocolos de familia lo que provoca conflictos internos, proporcionando un mayor riesgo de muertes prematuras.

Falta de estructuras de gobierno, que afectan al proceso de toma de decisiones y a la definición de los roles en los puestos de trabajo.

Falta de planes estratégicos a largo plazo, lo que también afecta al desenvolvimiento de la organización.

Carencia de un plan de contingencia.

En el último aspecto que se analizó, luego de haber indagado sobre las herramientas de profesionalización y sobre el grado de preparación, se identificaron las fortalezas y debilidades, se les consulto a las organizaciones, según su criterio sobre cuales consideran que pueden ser los instrumentos o metodologías que pueden aportar a las organizaciones una mejora, tanto en las organizaciones en funcionamiento como aquellas que perecieron. Las empresas muertas determinaron que un aspecto que les hubiera permitido diferenciarse y disminuir las problemáticas, podrían ser los distintos protocolos y planes de sucesión, lo que hubiese influido en la continuidad de la empresa. También atribuyen importancia a haber contado con una mayor flexibilización en cuanto a los aspectos o las variables externas que tenían influencia en el desenvolvimiento del negocio, con respecto a los planes de contingencia mencionados anteriormente.

Las organizaciones en funcionamiento expresaron que una metodología seria la formalización de aspectos como los procedimientos de trabajo, la definición de puestos, el establecimiento de áreas específicas para el desarrollo humano, las capacitaciones en los distintos espacios de las empresas y contar con un mayor nivel participativo de los familiares en los procesos de toma de decisiones. Se puede observar que ninguna de las organizaciones ya sea en funcionamiento o muertas han planteado como una posible propuesta de mejora, la

utilización de herramientas de profesionalización, que podrían advertir el bajo nivel profesionalización.

Discusión

Los aspectos centrales de esta investigación se refieren al estudio de la profesionalización de las empresas familiares, el nivel con el que cuentan y la determinación de las fortalezas y debilidades que les han permitido la continuidad, la superación de barreras, a muertes prematuras, como también a la falta de profesionalización como factor que ha generado el cierre de las empresas.

Se puede destacar que la profesionalización es un factor trascendental en el desarrollo de las empresas, en donde a partir de los diferentes ciclos de vida en los cuales se encuentren y se desarrollen las organizaciones, les permitirá comenzar a aplicar distintas herramientas e instrumentos para potenciar así su funcionamiento y permitirse la aplicación de dicha profesionalización.

Por su parte las empresas deben considerar a la profesionalización como un aspecto estratégico en cuanto a su crecimiento, ya que, sin este enfoque difícilmente logren la superación que pretenden. En este sentido, retomando los antecedentes planteados en la introducción respecto a la importancia de trabajar desde un enfoque y mirada estratégica integral, (Herrera Gonzales et.al, 2017) también puede atribuirse que las empresas, a través de la profesionalización, lograrán la integración de los distintos sistemas que se interrelacionan en el seno organizacional, dotándose así mismas de mecanismos e

instrumentos que ayuden a las mismas a generar un cambio trascendental a nivel interno. Al mismo tiempo, aumentando el nivel de profesionalización las organizaciones podrán dirimir las dificultades que se le presentan en cuanto a las relaciones afectivas entre los miembros, creando la capacidad para distinguir y separar los conflictos familiares de los empresariales, potenciando de esta manera la eficiencia en el trabajo, tanto operativo como estratégico.

Estos aspectos, relacionados a los antecedentes permiten definir que la profesionalización no es un tema menor sobre el cual las organizaciones deben trabajar sino todo lo contrario, ya que presentando la articulación e implementación de diferentes instrumentos y herramientas de gestión éstas podrán superarse a sí mismas, llegando incluso a crear las condiciones propicias para establecer un crecimiento sostenido, a la renovación tecnológica de sus procesos y a la propia internacionalización.

De esta forma puede decirse, de acuerdo a los antecedentes planteados, que la profesionalización es un proceso que abarca la posibilidad de éxito en las empresas, sin embargo, el mismo no asegura su crecimiento, ya que debe, como se ha expresado, plantearse desde un panorama flexible, que permita interacciones y cambios, para que de esta manera se profundice el desenvolvimiento óptimo de la empresa. Contando con la profesionalización, ya sea a partir de la aplicación de órganos de gobierno, de protocolos familiares o de planes sucesorios, se podrán dirimir aquellos riesgos que se relacionan con la posible muerte prematura.

De acuerdo al primer objetivo específico en donde se buscó identificar las herramientas que son aplicadas por las empresas en torno a la profesionalización y cómo estas les han ayudado a mitigar las distintas barreras, se puede apreciar que existe un bajo nivel de aplicación de las mismas. La razón de ello refiere a distintas cualidades que hacen a

la generalización de empresas familiares, en donde no se cuenta con la conceptualización correcta de los términos de cada una de las herramientas o bien no se reconocen los mismos, o no puede visualizarse una ventaja ante su aplicación.

Al no contar las empresas con las distintas herramientas, caen en el vicio de llevar a cabo un trabajo poco alineado y desordenado en torno a sus distintos objetivos, lo que puede ubicar a las organizaciones en una de las facetas más negativas, que refiere al cierre de las mismas. Aquí se destaca, de acuerdo a los antecedentes que expresan las falencias más comunes, cómo la mayoría de las organizaciones no logra sobrepasar la segunda generación, dado principalmente a la multiplicación de conflictos internos en la familia empresaria y su incapacidad para resolverlos.

Otro de los factores que lleva a las empresas al cierre, es el hecho de no contar con un lineamiento en el proceso de crecimiento y desarrollo, y ante un hecho adverso, perder la potencialidad de su crecimiento y continuidad; como puede ser el fallecimiento de uno de sus fundadores o directivos.

Como se ha explicado, los órganos de gobierno les permiten a las empresas organizarse y estipular una definición concreta de las funciones, los roles y los procesos de toma de decisiones. Ante la falta de los órganos de gobierno, las facetas internas de trabajo se desvirtúan y no pueden articular un trabajo estratégico sino que lo llevan a cabo desde las propias circunstancias con una baja formalización, lo que también afecta al desenvolvimiento comercial y al crecimiento del grupo familiar. Aquí se destaca que existen distintos órganos de gobierno que pueden desarrollarse con el fin de ampliar las posibilidades de desarrollo profesional.

En base a los beneficios que se asocian a la aplicación, de acuerdo a los antecedentes y material teóricos, los órganos de gobierno, permitirán organizar los procesos decisorios, contribuyendo a un aumento en cuanto al estímulo de los mismos y de la participación que exista para plantear ideas y planes de acción superadores. Si las empresas no cuentan con un proceso definido en cuanto a la toma de decisiones generarán un proceso ineficiente, en donde el desinterés y la falta de motivación de los posibles sucesores podrían encausarlas al cierre de sus puertas.

En cuanto a los planes sucesorios, como bien se ha demostrado, al no contar con los mismos, las distintas generaciones crean un nivel conflictivo ya sea por las tomas de decisiones de tipo funcionales, operativas o bien de tipología estratégica, como así también el desarrollo de conflictos internos que van desde la imposibilidad de separar las diferencias domésticas con los espacios empresariales o viceversa. Es decir que los planes de sucesión se enmarcan en el procedimiento estratégico y de largo plazo que deviene de la propia profesionalización. Al llevar la sucesión de manera informal se genera en las empresas un crecimiento de los conflictos entre los familiares, principalmente en cuanto al esclarecimiento de funciones, roles, y responsabilidades.

Como puede observarse las diferentes herramientas de profesionalización se encuentran relacionadas de forma estrecha, por lo que se entiende que el trato y aplicación de estas no debe desarrollarse desde un lineamiento uniforme, sino que debe acoplarse a toda la realidad empresarial, potenciando así el estímulo en cuanto a un pensamiento estratégico que promueva el desenvolvimiento y crecimiento organizacional, evidenciando en este caso una alineación entre los antecedentes y resultados obtenidos.

Este aspecto también se encuentra asociado a los protocolos familiares, en donde ante la carencia de estas definiciones no se puede contar con un lineamiento exacto en cuanto a las reglas y normativas que regulen el comportamiento de todos los miembros de la familia empresaria. En este marco se puede decir que, ante la falta de herramientas de profesionalización, las organizaciones experimentan un mayor riesgo de desaparición.

Como se ha podido advertir en los antecedentes de esta investigación, las empresas familiares se caracterizan por el ímpetu innovador, la capacidad de superación ante las dificultades que se les presentan y la pasión con la que llevan adelante sus proyectos. Estas cualidades son justamente las que detentan sus fundadores/directivos, quienes realizan desde las tareas más básicas hasta las más complejas, dificultándoseles la delegación de las distintas funciones, en la creencia de que nadie más hará el trabajo como ellos. Este último punto encuentra respuesta en el objetivo de esta investigación, ya que aplicando los protocolos de formalización de estructuras de gobierno, e instaurando los planes sucesorios se evitarían las consecuencias mencionadas.

El nivel de profesionalización, puede analizarse a partir del grado de preparación que presentan los recursos humanos, principalmente los miembros familiares, para desarrollar de esta manera un funcionamiento integral de estas organizaciones, creando las condiciones para superarse día a día.

Se destaca que el nivel de formación depende, en gran medida, del ciclo de vida en el cual se encuentren estas entidades, tal como se mencionara anteriormente, dado que en los primeros años las empresas se concentran en aspectos de índole rentable y económico, en lugar de proyectar metas a largo plazo, en función de su consolidación y crecimiento. Esto es lo que experimentan la mayoría de las empresas familiares latinoamericanas según los

antecedentes recopilados, en donde los directivos, y los miembros de la familia no cuentan con el conocimiento preciso de las herramientas que deben aplicarse para la profesionalización.

En las nuevas generaciones organizacionales se crea una condición de preparación profesional en diversas áreas, ya sea en sectores de administración, recursos humanos, contabilidad o asesoría comercial, no así en la interiorización de los conceptos que refieren a la profesionalización como motor para el crecimiento y disminución de riesgos de una muerte prematura. Aquí puede destacarse lo expresado por Doderó (2019), quien plantea que las organizaciones presentan estas facetas como una de las principales características distintivas y problemáticas con las que se enfrentan diariamente.

El nivel de conocimiento y preparación pone en juego la manera en que las organizaciones se van desarrollando y cómo estas pueden aportarles a los miembros de la familia, y a su crecimiento, una mayor preparación y generación de interés para incorporarse en las instancias gerenciales y directivas, creando las condiciones pertinentes que les permitan continuar a lo largo del tiempo.

En este estudio se pueden destacar las fortalezas de las empresas familiares, que lograron estructuras organizacionales formalizadas a nivel funcional, con importantes índices de rentabilidad obtenidos en los últimos años; se puede apreciar que estos indicadores se basan en el funcionamiento, es decir en la funcionalidad de las organizaciones. Mientras que ninguna de estas empresas puede vislumbrar que sus mayores fortalezas son su esencia, cultura, relaciones familiares; pudiendo producir un impacto desde la marca hacia los clientes.

Estas características que las empresas no logran percibir por la falta de preparación, de conocimiento sobre las herramientas de la profesionalización, las conducen a no aprovechar los beneficios, de dichas fortalezas como organización familiar, lo que les quita poder para continuar con el desenvolvimiento. Esta falta de perspectiva se convierte en una debilidad, al no tener la capacidad de explotar dichas fortalezas.

Las organizaciones deben contar con una visión que trascienda más allá de sus estructuras, siendo esta la esencia misma, manteniéndose los valores familiares – empresariales; la negación de esta visión es una de las debilidades advertidas por la falta de herramientas tales como protocolos y órganos de gobierno, y al no existir las mismas se ponen de manifiesto los conflictos familiares. Estas carencias repercuten negativamente en la rentabilidad, en el aumento en el nivel de la competitividad, entre otros. La empresa debe resolver los conflictos propios de toda organización, pero al ser familiar debe interactuar la relación familia, empresa y propiedad.

La falta de interés de los posibles sucesores o nuevas generaciones, está dada en muchos casos por no generar los fundadores interés en los miembros de la familia, muchos de los cuales aún no forman parte de la organización, o bien por la resistencia del fundador en delegar funciones; cuando no hay miembros que puedan suceder en la empresa, el directivo debe tener la capacidad de encomendar funciones a personal capacitado para desarrollar dichas funciones.

Esta investigación cuenta con limitaciones ya sea por variables relacionadas al tamaño de la muestra, lo que le quita representatividad a los resultados, ya que los mismos no pueden utilizarse como evidencias en cuanto a la realidad que transitan todas las empresas familiares. También existe una limitación relacionada al tiempo de trabajo, lo que llevó a este

recorte muestral para lograr dar una respuesta concisa sobre las variables que han sido tomadas dentro del análisis de la perspectiva del nivel de profesionalización.

Otra de las limitaciones se encuentra relacionada con la antigüedad de las empresas, las cuales en esta investigación varían entre uno y diez años, periodo en el que se están desarrollando dentro de la primera generación, debiendo considerar que se focalizan todas sus energías y premisas en posicionarse en el mercado y afianzarse económicamente, no considerando aun la visión de incorporar las bases para trascender en el tiempo a través de planes sucesorios. Aun cuando las mismas al ser consultadas manifestaron su interés en implementar dichos objetivos.

Si bien se lograron resultados que son beneficiosos y que permiten hacer un primer aporte a la temática y a la profesionalización, pero que deben reforzarse para crear una condición de representatividad de extrapolación a los datos de todas las empresas.

En cuanto a las conclusiones arribadas, se ha logrado destacar que las principales problemáticas que presentan las organizaciones familiares refieren a la falta de interés y de predisposición de las futuras generaciones en tomar el mando organizacional.

Este factor se relaciona con la baja aplicación de herramientas de profesionalización, las cuales generan el estímulo, la motivación y preparación de los sucesores para formar parte de los procesos decisorios gerenciales. Al no contar con los mismos, o que sean pocas las empresas que lo realizan, puede decirse que es fundamental que las organizaciones tomen conciencia respecto a su importancia, pudiendo observar los beneficios que esta traerá aparejada, es decir, entre otras cosas, la continuidad de la empresa.

Para lograr la materialización de estas herramientas se deberá, en primera instancia, capacitar, tanto a los directivos como a los mandos medios familiares, en pos de lograr la comprensión de la importancia, los beneficios y la forma de aplicar dichas herramientas.

Se aprecia a lo largo de todo el estudio realizado que la profesionalización es la piedra angular de toda empresa familiar, ya que ante su falta se generarán dificultades y desventajas, que ante la falta de disposición y de concentración sobre estos aspectos, los miembros de la empresa perderán el interés por continuar con la misma o caerán en la elección de instrumentos que no les ayuden a dirimir las barreras que se les presenten.

A su vez la aplicación de las herramientas profesionales, provocarán una transformación de recursos, tanto tangibles como intangibles, como es el caso de la esencia, la cultura y la tradición, que están presentes sin poder plasmarse como fortalezas, al no poder visualizarlas como tal. Los integrantes de las empresas familiares deberán adelantarse y ser dinámicos en la toma de decisiones, ya que estos aspectos generarán las condiciones para aportar un pensamiento proactivo, transformando a las organizaciones y ayudándose mutuamente a la mejora en cuanto a su profesionalización.

En base a los resultados y a las conclusiones, en donde se observa que las empresas abordadas no cuentan con un pensamiento de transformación y de largo plazo para potenciar su nivel de profesionalización se destaca como propuesta de mejora el diseño e implementación de un plan de sucesión, ya que este permitirá administrar las debilidades que han sido evidenciadas, principalmente las relacionadas a los conflictos familiares en la toma de decisión y a la falta de interés por parte de los posibles sucesores. Para que surta efecto dicho plan sucesorio, el mismo no deberá aplicarse como una herramienta estática sino como un instrumento estratégico que les dé la oportunidad a los miembros de la empresa de

formarse, capacitarse y desarrollar habilidades para optimizar el funcionamiento y crecimiento del negocio.

La planificación de la sucesión permitirá también disminuir las tensiones entre los familiares y ayudará a tener un plan de contingencia en caso de que el directivo/os no puedan continuar con el desenvolvimiento de la empresa, pudiendo ingresar el próximo sucesor, ya preparado y formado para tomar las riendas de la empresa y evitar resquebrajamientos ante una crisis afectiva.

En este escenario el profesional Contador Público se posiciona como un asesor estratégico, con las competencias técnicas necesarias para acompañar la evolución y desarrollo organizacional, puntualizando sobre aspectos tales como la gestación de indicadores, componentes de dirección y organización, sistemas de registros, tanto genéricos como específicos, que sin lugar a dudas tienen una trascendencia de articulación funcional y estratégica en la consolidación y perpetuidad de esta tipología de organizaciones.

Dentro de futuras líneas investigativas, se plantea en primera instancia aumentar la muestra, volviéndose más representativa y permitiendo extrapolar los datos de las realidades de las empresas familiares. Por otro lado también se sugiere la elección de empresas que presenten una trayectoria mayor, pudiendo evidenciar un mayor conocimiento y percepción sobre la profesionalización. En última instancia podrá ampliarse el número de variables bajo análisis, las cuales estarán relacionadas con el ciclo de vida más amplio de las empresas, tales como la aplicación de planes sucesorios, internacionalización e incorporación tecnológica.

Referencias

- Asencio Condo, K. García Céspedes, S. Ladrón de Guevara, R. Puño Rojas, P. (2016). *La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en Lima*, recuperado de: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/568>, el día 05/04/2020.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2011). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México. McGrawHill
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2018). *Perfil de la industria cordobesa: el 70% son micro empresas*, recuperado de: <https://lmdiario.com.ar/contenido/92677/perfil-de-la-industria-cordobesa-el-70-por-ciento-son-microempresas>, el día 17/04/2020.
- CEPAL (2020). *Covid-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe*, extraído de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina>, el día 10/04/2020.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Bogotá. McGrawHill.

Herrera González, D. Ramírez Martínez, G. Rosas Castro, J.A (2017). *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina: Mi Pymes y empresa familiar*, recuperado de:

https://www.academia.edu/36681862/Profesionalizaci%C3%B3n_de_empresas_familiares._Casos_de_formaci%C3%B3n_profesional_de_mujeres_y_hombres_en_empresas_av%C3%ADcolas_y_ganaderas, el día 08/04/2020.

Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México. McGraw Hill

Lasheras, N.S (2014). *Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar*, recuperado de: <https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-empresa-familiar-mas-alla-del-protocolo-familiar/>, el día 11/04/2020.

Meroño Cerdán, A.L (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*, recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161871>, el día 20/04/2020.

Ministerio de Producción (2020). *Pymes registradas*, extraído de: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>, el día 12/04/2020.

Molina Parra, P. Botero Botero, S. Montoya Monsalve, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>, el día 18/04/2020.

Quejada Pérez, R.F. Ávila Gutiérrez, J.N (2016). *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*, extraído de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>, el día 17/04/2020.

Rivera, G. Israel, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>, el día 01/04/2020.

Rueda Galvis, J.F (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>, el día 16/04/2020.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España. ESIC.

Teixeira, M. Carvalhal, F. (2014). *Sucesión y conflictos en empresas familiares*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180728713003.pdf>, el día 17/04/2020.

Anexo

Anexo 1: Consentimiento informado

Yo, Nélide Durán, en mi carácter de investigadora, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar el grado de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista y encuestas, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____

Firma: _____

Anexo 2: Modelo de cuestionario

1. Trayectoria de la empresa		8. ¿Cuenta la empresa con la definición de un plan de	
Menos de 5 años		Si, contamos con ellos	
Entre 6 y 10 años		Si, pero no se respetan	
Entre 11 y 15 años		No, pero estamos interesados en definirlo	
Más de 15 años		No, no contamos con uno	
2. Generación en la dirección		No conozco el término	
1ra generación		9. ¿Considera que con la aplicación de un plan de sucesión	
2da generación		Si, muy de acuerdo	
3ra generación		Si, de acuerdo	
4ta o más generaciones		De acuerdo	
3. ¿La estructura organizacional se encuentra formalizada?		En desacuerdo	
Si, de acuerdo		NS/NC	
Si, muy de acuerdo		10. ¿Cuál cree que es el nivel de estudios con el que	
De acuerdo		Universitario/terciario completo	
En desacuerdo		Universitario/terciario en desarrollo	
NS/NC		Solo secundario	
4. ¿Considera que contar con un manual de procedimientos ayuda al funcionamiento interno del negocio?		Sin secundario completo	
Si, muy de acuerdo		11. ¿Realizan capacitaciones a los mandos medios familiares?	
Si, de acuerdo		Si	
De acuerdo		No	
En desacuerdo		NS/NC	
NS/NC		12. ¿Cuáles de las siguientes considera que son	
5. ¿Cuenta la empresa con la definición de órganos de gobierno?		Conflictos internos	
Si, contamos con ellos		Falta de procedimientos	
Si, pero no se respetan		Falta de interés de los miembros de la empresa	
No, pero estamos interesados en diseñarlos		Factores económicos externos	
No, no contamos con uno		Alto nivel de competencia	
No conozco el término		Alto poder de negociación de proveedores	
6. ¿Cuenta la empresa con la definición de un protocolo familiar?		Otros	
Si, contamos con ellos		13. ¿Cuáles son los principales objetivos sobre los que se	
Si, pero no se respetan		Ventas	
No, pero estamos interesados en definirlo		Satisfacción de empleados o clientes	
No, no contamos con uno		Rentabilidad	
No conozco el término		Costos de producción	
7. ¿Considera que con la aplicación de un protocolo familiar pueden disminuirse conflictos internos?		Otros	
Si, muy de acuerdo		14. ¿Cuáles de las siguientes considera que es una	
Si, de acuerdo		Ubicación estratégica	
De acuerdo		Clientes	
En desacuerdo		Calidad de productos	
NS/NC		Organización interna	