

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito científico

Contador Público Nacional

“Perfil de las empresas familiares: Un enfoque sobre su profesionalización y financiamiento.”

" Profile of family businesses: A focus on their professionalization and financing."

AUTOR: PERRONE, EMILIANO GASTON

DNI: 37489718

LEGAJO: CPB03430

PROFESOR DE GRADO: MGTR. FAVIO D'ERCOLE.

CARRERA: CONTADOR PÚBLICO

AÑO:2020

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	17
Diseño, enfoque y tipo de investigación	17
Participantes	17
Investigación	17
Análisis de datos	18
Resultados	20
Discusión	24
Fortalezas y Limitaciones	28
Conclusiones Y Recomendaciones	29
Bibliografía	32
Anexos	34

Resumen

La finalidad de este trabajo fue analizar y exponer las diferencias de las empresas familiares en Río Cuarto y la zona, explicando cómo se componen las mismas, cuándo son consideradas familiares y cuándo no se las puede encuadrar en este rubro, la profesionalización o no de ellas, y porqué toman la decisión o no de incorporar profesionales a sus distintas áreas o familiares, y la forma en que se financian.

Enfocándose en estudios realizados y encuestas proporcionadas a pymes o empresas familiares, en torno a al manejo que ellas llevan, para poder hacerlas sustentables.

La investigación se centró en un enfoque cualitativo, de tipo explicativo, orientando a conocer y explicar las diferencias y semejanzas en las empresas familiares y no familiares en cuanto a la toma de decisiones y profesionalización.

Los resultados que se logren en la misma pretende ser una base de conocimientos e información que sirva para las empresas familiares al momento de tomar decisiones.

Al finalizar el mismo concluye una opinión sobre la profesionalización de las empresas familiares, donde las mismas buscan internamente o externamente la profesionalización si fuese necesaria, enfocándose en un financiamiento específico, para lograr la mayor ventaja competitiva posibles.

Palabras claves: Empresas familiares. Financiamiento. Profesionalización. Decisión.

Abstract

The purpose of this work was to analyze and expose the differences of family businesses in Río Cuarto and the area, explaining how they are composed, when they are considered family and when they cannot be framed in this area, whether or not they are professionalized, and why they make the decision or not to incorporate professionals to their different areas or families, and the way in which they are financed.

Focusing on studies carried out and surveys provided to SMEs or family businesses, regarding the management they carry out, in order to make them sustainable.

The research focused on a qualitative approach, of an explanatory type, aimed at knowing and explaining the differences and similarities in family and non-family businesses in terms of decision-making and professionalization.

The results that are achieved in it are intended to be a knowledge and information base that is useful for family businesses when making decisions.

At the end of it, he concludes an opinion on the professionalization of family businesses, where they seek internally or externally professionalization if necessary, focusing on specific financing, to achieve the greatest possible competitive advantage.

Key words: Family businesses. Financing. Professionalization. Decisions.

Introducción

A las empresas familiares se las puede entender como una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración (Handler,1989).

Por otra parte, para considerar también empresas familiares por lo menos debe estar identificada durante dos generaciones con una misma familia (Martinez Noguera, 1984).

Un fundamento más que sólido para explicar una empresa familiar y su relación puede basarse en el modelo de los 3 círculos de Davis y Taguiri, (1982).

El círculo FAMILIA es aquél en el cuál pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. A este círculo pertenecen papá, mamá, hijos e hijas.

El círculo EMPRESA comprende el conjunto de individuos, de esa familia, que laboran dentro de la empresa y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le debe agregar valor a la compañía. A este círculo pertenecen director general, director de ventas, contralor, etc.

El círculo PROPIEDAD determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual implica toda una serie de deberes y derechos sobre ésta. A este círculo solamente pertenecen los dueños presentes de las acciones.

Como se podrá apreciar, los actores en cada círculo son diferentes, aunque en la vida real pueden ser las mismas personas.

Todas y cada una de las personas que de alguna u otra forma tienen relación con una Empresa Familiar, se ubican en alguno de estos círculos y sus subconjuntos; por ejemplo:

- Alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área de FAMILIA;
- Un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo EMPRESA;
- Un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares entra en el círculo PROPIEDAD.

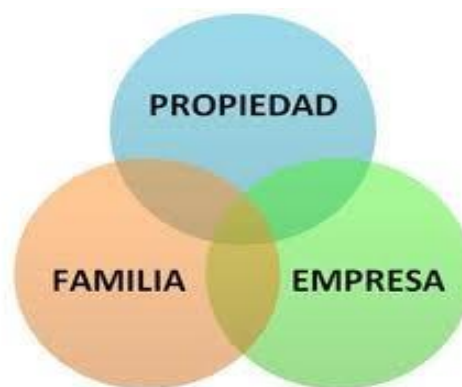


Figura 1 modelo de los 3 círculos. (Fuente El modelo de Empresa Familiar)

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas. La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial.

Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia. El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-

económicos y culturales de los individuos. La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia.

En lo que al ámbito de la investigación se refiere, la empresa familiar ha tenido en los últimos años un desarrollo importante en el ámbito académico y en el de la investigación aplicada. A pesar de que pueden identificarse algunos trabajos iniciales a mediados del siglo XX, no es hasta la década de los 80 cuando su estudio se intensifica y comienza a tener una creciente participación en la investigación en temas de la economía de la empresa.

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos los que la rodean. Por ello es importante conocer su naturaleza y orígenes, sus fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro.

Esta forma de organización empresarial muestra características particulares que merecen especial atención, no solo por su singular estilo gerencial, sino también por la importante participación que este tipo de negocio tiene en la economía de algunos países. Este ámbito de negocios está constituido en gran parte por empresas propiedad de familias o empresas dirigidas por ellas; sin embargo, la investigación acerca de este tipo de organizaciones data de hace pocos años, como lo menciona Poza (2005).

Las Empresas Familiares son importante para la economía de un país, Serna y Suárez (2005) presentan una serie de datos que pueden confirmar la importancia de la

participación de las empresas familiares en las economías de diferentes países del mundo, como es el caso de Chile con el 68% de empresas familiares, Colombia con un 65%, España con un 71% e Italia con un 99% de empresas de este tipo.

La organización, gerencia, decisiones, continuidad, entre otros, son aspectos que difieren entre las empresas familiares y las organizaciones no familiares. Como lo señala Leach (1993), las empresas familiares no solo se diferencian en una serie de aspectos de las empresas no familiares, sino que también funcionan de una manera distinta, de ahí que es imprescindible que se conozcan y se puedan comprender estas diferencias para mejorar la gerencia de las mismas, para esto la gerencia en este tipo se las considera con algunos factores principales que se puede diferenciar del manejo de una empresa tipo normal o familiar, para ellos el que toman la decisiones mayormente es el creador o fundador, se basa en aspecto familiares, recursos administrativos y con la tecnología que cuenta su empresa.

Se intenta investigar o diferenciar el estilo de empresa de una u otra, ya que presentan los mismos objetivos, el de incrementar sus ventajas competitivas, lo que si puede variar es en la forma que en se puede obtener cada uno de ellos, enfocándose en aspectos como la profesionalización de ellas y el financiamiento adoptado, esto se principalmente por la capacidad o el método utilizado, por eso es el estudio esta temática.

Algo que se puede mencionar también dentro de todo este universo que se aborda es la estrategia o la innovación que tienen para el desarrollo de la misma, se puede decir que todos los puntos están conectados para el único objetivo en común que se tiene que es lograr la maximización de sus beneficios.

Para ellos existen distintas teorías o enfoques donde hablan sobre el tratamiento que se le pueden otorgar a las empresas familiares, basándose en diferentes puntos de

vista dependiendo de si las familias están involucradas en ellas, o deciden incorporar profesionales externos.

La primera de estas teorías habla de un enfoque racional estudiado por Hollander y Elman (1988) donde el tratamiento de la empresa familiar es básicamente que existen dos organizaciones paralelas, una es la familia donde es el comportamiento no racional y la otra es empresa que es la racional. Sostiene que cuando ambos componentes se enfrentan es muy posible que los intereses racionales (empresa) se vea influenciada o limitado por lo no racional (la familia) por lo que las decisiones empresariales se van tomar o llevar impulsadas por sentimientos que por la lógica. Por lo que acá interfiere otro tema que también se trata en el siguiente trabajo, que es el de profesionalización, como sostiene Levinson (1971) donde indica que sería mejor suprimir influencias familiares, promoviendo gente ajena a la misma siendo directivos profesionales.

También sostiene que el interés familiar en algún punto de la vida de la empresa familiar se ve nublada en su camino al crecimiento, ya que se van a interponer primero los intereses familiares por los intereses empresariales, por eso a veces las empresas no familiares puede tener una ventaja al respecto.

Otra opinión diferente es la teoría de agencia donde Thomsen y Pedersen (2000) fundamentan la relación que existe entre propietarios y empresarios/directivos.

Donde los propietarios quieren maximizar sus beneficios y los directivos tienen propósitos diferentes (disminuir el gasto, construcción de otras empresas, etc.), es acá donde este fundamento intenta explicar que algunos puntos también se unen, ya que los directivos tienen otras cosas en mentes, para lograr sus objetivos, donde siempre lo más importante es maximizar sus beneficios.

En una misma línea de pensamientos sobre esta teoría de agencia, se dice que en una empresa donde congenien propietarios/familiares y directivos/empresarios, tienen ventajas sobre otra empresa, porque disminuyen costos, ya que se encuentran trabajando todos bajo la misma organización, y no se necesitaría contratar gente externa, obvio que, si una misma persona reúne todo este requisito el de ser propietario y empresario, se anula esta teoría.

Unos de los factores que representa estas organizaciones es que el fundador o dueño es casi siempre una sola persona, al ser el quien la maneja, ocupando un rol unidireccional, por más que considera aspectos importantes como los mencionados arriba, a la hora de tomar la decisiones es quien decide, pero al paso del tiempo esto se fue flexibilizando debido a que las empresas familiares tuvieron que adaptarse a los cambios y a las diferentes economías de cada país, por eso también se diferencian de las empresas no familiares, ya que se gobiernan o se manejan de diferentes formas.

Las empresas de tipo no familiares, tienen un dueño o un fundador, se puede decir que las familiares también, pero unas de las principales diferencia es que el que toma la decisiones es un gerente designado por los dueños o por una asamblea, con el aval del dueño, es el quien lleva a cabo el mando de la misma bajando las ordenes con los empleados, en las familias mayormente no hay una persona “denominada gerente” sino es la mismo dueño el que se encarga de bajar línea a sus empleados o familiares que pertenezcan a la organizaciones.

Otro punto importante para explicar es el factor que tiene la profesionalización interna o externa en este tipo de empresas, se entiende por esto: Según la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española un profesional es “una persona: Que ejerce una profesión.” (2015, pág. 1031). Y una profesión es definida como “Empleo,

facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución.” (2015, pág. 1031).

La profesionalización implica un proceso de transformación gradual que genera un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, como así también de los miembros que forman parte de ella. Por medio de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar.

Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse. El principal problema que surge en las empresas familiares cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la empresa está ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y se resisten a los cambios que exige la misma. La formación y profesionalización son claves para la continuidad y éxito a largo plazo de las empresas familiares (Winter et al, 2004).

La profesionalización provee a los gerentes/dueños de habilidades, conocimientos, recursos, ideas y experiencias, con las que pueden construir y buscar la rentabilidad del negocio (Fletcher, 2002). Suaré y Santana (2004) indican que el crecimiento de las empresas familiares necesita sistemas complejos y profesionalizados de gobierno para dirigir la familia y los intereses de la empresa. Algunos gerentes propietarios creen que la profesionalización es un gasto general innecesario (Sharma et al 1997; Ibrahim et al 2003). En este sentido el propietario del negocio familiar tiende a utilizar gente de su propia familia para continuar manteniendo el control de la empresa.

Esto con el paso del tiempo se ha vuelto un tema muy importante, debido a que es muy delicado de tratar, porque no solo pasa por cómo se explica en la definición, sino que este tipo de organizaciones puede tomar diferentes rumbos, uno es dejar de lado la profesionalización de personas idóneas para llevar a cargo las tareas necesarias, y elegir a personas que tengan lazos familiares con el dueño, o por otro lado, un caso totalmente opuesto, que es el de prohibirle a un familiar, que cuenta con las aptitudes necesarias para el procedimiento de las tareas, integrar la empresa.

Para dejar en claro algo importante es que la persona que se profesionaliza y se involucra en el mundo de las empresas familiares, tiene que ser una persona capaz, mostrar un grado de carácter firme a la hora de adaptarse a los cambios, saber manejar diferentes situaciones que se presenten día a día, ya que esto va permitir que la toma de decisiones o financiamiento sea la adecuada.

Otro componente importante es como las empresas familiares o no familiares, deciden llevar a cabo las decisiones de financiamiento, el estilo que puede llegar a elegir ya sea interno o externo, sabiendo que también va influenciar en la decisión de contratar gente profesional o no llegado el caso de que se requieran sus necesidades.

Las empresas familiares, en su mayoría, se caracterizan por tener una estructura de capital estable, y las nuevas inversiones suelen realizarse contando con fondos propios, lo cual, según Gallo y Amat (2003), permite que las empresas familiares tengan una fuerte estabilidad y un apalancamiento financiero mucho menor que el resto de las organizaciones, haciéndolas menos vulnerables a las fluctuaciones de los ciclos económicos.

Las políticas de financiamiento fijadas por las diferentes empresas difieren en gran medida en si estas son familiares o no. Giménez (2002) afirma que la idiosincrasia

de la empresa familiar suele llevarla a realizar 2 tipos de prácticas financieras: autofinanciamiento, lo cual implica que las inversiones no se realicen hasta que no se haya conseguido financiamiento interno, y como segundo tipo de práctica se encuentra la resistencia para acudir al mercado de capitales, por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia. Rivera (2001) concluye en la teoría de la jerarquía financiera se contrapone a todo trabajo analítico orientado a identificar los factores determinantes de la estructura óptima de capital, al sostener que las empresas siguen una secuencia de preferencias jerárquicas sobre las distintas fuentes de financiación que va seleccionando a medida que las más apetecidas se vayan agotando.

El nivel de preferencias empieza por la utilización de fondos internos (autofinanciación), en segundo lugar, se decide por el endeudamiento bancario, posteriormente la emisión de títulos de renta fija y dejando como última alternativa la emisión de acciones propias.

Se logró identificar las diferencias de una empresa familiar a la no familiar, también la profesionalización de la misma o no, sus formas en que se resuelve o se desenvuelve en las empresas, el financiamiento, las formas de ellos, también las formas de gerencia de una u otro estilo, pero ahora se intentan detallar un poco las estrategias que se pueden tomar.

Las características típicas de las empresas familiares ponen de manifiesto varios elementos que influyen en su capacidad para innovar. Generalmente no lo hacen en un único sentido. Según se gestionen, la enriquecen o la merman. Además, la evolución de casi todos ellos tiene una relación directa con los estilos de liderazgo que adopte cada familia a lo largo del tiempo:

1) Marco financiero: El acceso a recursos financieros ha sido tradicionalmente uno de los condicionantes del crecimiento de las empresas familiares. En ocasiones por decisión propia, en otras por no tener otra alternativa, la mayoría de las empresas familiares han desarrollado sus estrategias gracias a la autofinanciación.

2) La Estrategia: Ansoff (1965) la define como una innovación estratégica que reside en una modificación, más o menos radical, y más o menos simultánea del qué se produce, del para quién se produce y del cómo se satisface al cliente. De acuerdo con esta visión, la innovación estratégica no buscaría ser mejor que la competencia sino huir de ella.

Sin embargo, existen también numerosos casos de empresas exitosas, que deben ser consideradas innovadoras, en las que los cambios tienen un carácter diferente, se suceden de forma progresiva, afectan sólo a uno de estos factores y permiten a la entidad continuar en su mercado vendiendo de forma competitiva. Puede que en estos casos el emprendedor no logre crear un monopolio temporal, tal y como establecía Schumpeter (1942), en su teoría de la destrucción creativa, y los considerables beneficios que de él se derivarían, pero han de considerarse esenciales para la buena marcha de la empresa.

Por ello también hay que valorar positivamente el papel relevante que tienen en la estrategia de muchas empresas familiares las “pequeñas innovaciones”.

3) Mantenimiento del espíritu emprendedor: Tal y como sostienen Gallo y Amat (2003), uno de los problemas típicos de las empresas familiares es el acomodamiento de la familia y la pérdida del espíritu emprendedor, lo que supone una barrera a la hora de gestionar procesos de innovación tecnológica.

De acuerdo con estos autores, para evitarlo es necesario promover una elevada concienciación estratégica, materializarla en planes y crear instrumentos de gobierno

familiar que permitan transmitir el espíritu emprendedor a las siguientes generaciones. La planificación de la sucesión es uno de los elementos clave para mantener vivo este espíritu. Ha de hacerse de forma que facilite la renovación del liderazgo de la empresa, elemento fundamental a la hora de llevar a cabo innovaciones de carácter estratégico.

4) La gestión del talento: De acuerdo con diferentes estudios, trabajar en una empresa familiar presenta una serie de pros y contras de cara a participar en sus actividades innovadoras. A favor juegan:

- unas organizaciones más flexibles.
- una cultura bien definida y conocida por todos.
- y un liderazgo que, si entiende esta actividad como clave en el futuro de la empresa, se implica más en aquello que tenga que ver con ella

Uno de los más importantes es el clima favorable que genera el compromiso a largo plazo de la familia emprendedora. Este activo crea a menudo un sentimiento de lealtad hacia sus proyectos que se refleja en índices de rotación de personal inferiores al resto de empresas y en menores tasas de absentismo laboral.

En el presente trabajo se mencionó ¿cómo se lleva a cabo la gerencia de una empresa familiar? Ya que es muy diferente, o se maneja de otra forma con respecto a una empresa de tipo normal. Para ello se plantearon algunas hipótesis que se dejaron analizadas en la conclusión de este trabajo. A saber “existe algún tipo de relación en cómo se financian este tipo de empresas” y “Es necesaria que la empresa sea de un tipo u otro para que exista profesionalización en la misma”.

Su profesionalización también es un rol clave a tener en cuenta porque es el método o la forma de proceder que hará variar o no el rumbo de la misma, esto se reflejará

si cuentan con personas a cargo que posean destrezas y aptitudes competentes al momento de hacer que las mismas logren maximizar sus ventajas competitivas a corto y mediano plazo, disminuyendo costos a las empresas, dado que un profesional puede incurrir en tareas sin tener la necesidad de contratar a alguien ajeno, y así disminuir gastos, y ser más eficaces.

Como conclusión se obtuvieron datos o definiciones que puedan servir a gerentes o dueños de empresas, al momento de tomar ciertas decisiones importantes, como puede ser el cambiar el perfil que adoptaron de la misma en su momento, el de incorporar profesionales a la habitualidad diaria de la misma, o el financiarse de forma distinta a la que viene financiándose, para así poder lograr con ellos obtener los objetivos y resultados que se planteen en un lapso cercano, incrementando ventas y disminuyendo los costos necesarios.

Objetivo General

Identificar el perfil profesional de la dirección de las Empresas Familiares.

Objetivos específicos

- 1) Explicar las diferencias de una empresa familiar, a una no considerada familiar.
- 2) Exponer el rol de la profesionalización en una empresa familiar y como afecta a la mismas.
- 3) Diferenciar los tipos de financiamientos utilizados.

Métodos

Diseño, enfoque y tipo de investigación

El siguiente trabajo es de carácter explicativo y tiene un enfoque cuantitativo. Intenta explicar el proceder del perfil en las empresas familiares mediante indicadores, y a su vez diferentes causas en el manejo de las mismas, como la profesionalización, las principales diferencias de una empresa no familiar, y el tipo de financiamiento adecuado para lograr una mayor incrementación posible.

El diseño fue no experimental de tipo transversal o transaccional, ya que se estudiaron los distintos tipos de factores a los que se ven obligados las empresas familiares a la hora de llevar a cabo la profesionalización de la misma y las maneras en la cual eligen financiar su organización.

Participantes

El estudio se centró en distintas empresas de la zona y regio de Río Cuarto que se dedican a diferentes áreas económicas como lo pueden ser empresas de Servicios, rubro agronómico-ganadero, comerciales varias, etc. La intención fue lograr identificar el manejo diario de empresas familiares, como así a gente que trabaja en ellas, para saber más sobre cómo es la operatorio o la diaria de ellas y las decisiones que se toman.

La selección de la totalidad de las empresas familiares utilizadas como unidades de análisis, se realizó a través de propuestas realizadas por los alumnos de la materia Seminario Final de la carrera Contador Público de la Universidad Empresarial Siglo 21 – Sede Río Cuarto. De la misma manera, cada alumno elevo distintas que le fueran útil para su propio Trabajo Final de Grado.

Por estos motivos, se arribó a que el muestreo fue no probabilístico o derivado porque las unidades de análisis no fueron seleccionadas de manera aleatoria. Además, la

muestra se puede considerar intencional porque cada alumno escogió solo a un grupo de empresas luego de establecer parámetros para la totalidad de las empresas familiares.

Para acceder a las unidades de análisis, se envió un consentimiento informado (Anexo 3) a través de correo electrónico donde se detalló el modo de llevar adelante la encuesta en el caso de que aceptaran colaborar con el Trabajo Final de Grado

Instrumentos

Se llevó a cabo mediante cuestionarios que se fueron armando con el propósito de intentar recabar la mayor información posible, y tratando de hacer hincapié a los puntos que se necesitaba obtener para la realización del trabajo. Donde se obtuvo el conocimiento de cómo es el financiamiento de las empresas, también se recolectó información de si las empresas deciden contratar profesionales o no elijen esa opción para el desarrollo de las tareas, y si consideraron como una opción posible el incorporar familiares o no a la empresa, y de ser así, si lo ven como un beneficio o una debilidad.

Análisis de los datos

Se utilizó para procesar los datos el programa llamado infostat y Excel para la realización de los análisis de los datos obtenidos, donde cubre tanto las necesidades elementales para la obtención de estadísticas descriptivas y gráficos para el análisis exploratorio, como métodos avanzados de modelación estadística y análisis multivariado.

Una vez recopilado los datos sobre las 71 encuestas realizadas a diferentes empresas y o negocios familiares de la zona, donde se le paso a realizar el cuestionario utilizado, tantos a dueños e hijos, y empleados del lugar.

Para luego con los resultados obtenidos lograr identificar con la muestra y las respuestas, se procedió a procesarla, y con las diferentes variables y respuestas utilizadas, se crearon gráficos de Excel, para lograr mostrar las hipótesis planteadas, si una Empresa

se la pueda considerar o no dentro del rango de Empresa familiar, cual es el rol de profesionalización que utilizan y el tipo de financiación que la mayoría utilizan a la hora del ciclo económico de la misma.

Resultados

De las encuestas realizadas a 71 empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto y a sus alrededores se obtuvieron diferentes resultados, donde se trata que con las encuestas realizadas y sus respectivas respuestas lograr identificar y responder a los objetivos propuestos, ya sea positivamente o negativamente.

En primer lugar, se propuso identificar de qué manera se logran financiar este tipo de empresas, y de las 71 encuestas realizadas se logró identificar que el 31% se financian con ahorros propios, el 31% a través de préstamos solicitados a bancos, un 18% aporte de propietarios, otro 11% con proveedores y solo un 6% con otro estilo de financiamiento no nombrado y solo un 2% en factoring.

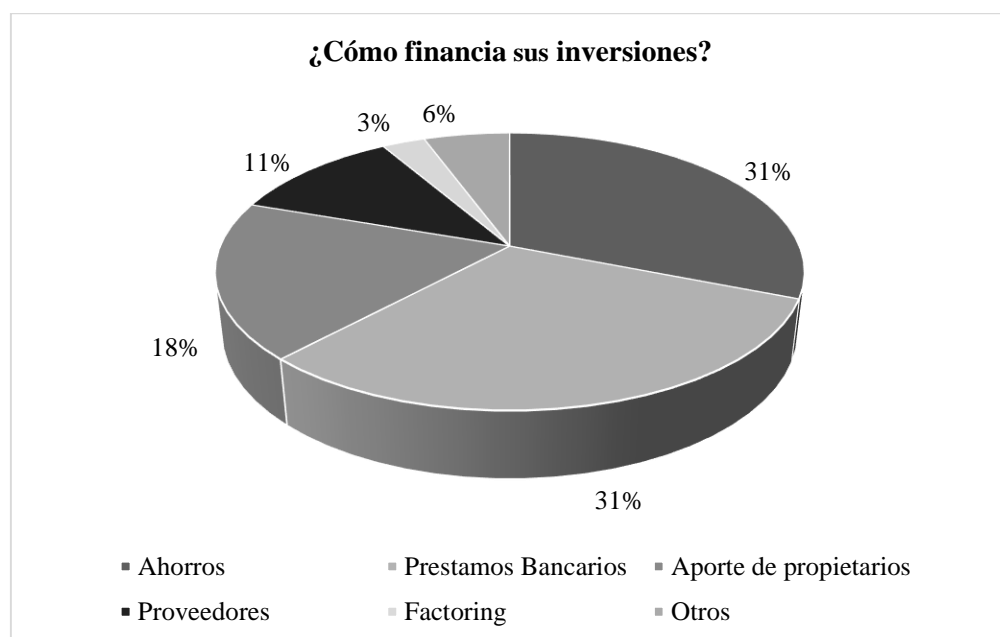


Figura 2. Fuente Elaboración propia.

Luego se procedió a dejar plasmado con los encuestados si se ha incentivado a los miembros de la familia a profesionalizarse para ser insertado en la empresa, donde obtuvimos 80% que sí y solo 20% que no.



Figura 3. Fuente elaboración propia.

Para luego dar paso y dejar explícitamente identificando, en que puestos dentro del área de la empresa se profesionaliza cada área, con una cantidad de 5 variables diferentes, donde en la parte administrativa se obtuvo un 73% por ciento que sí, y un 27% que no, luego en la parte contable un 83% que sí y un 17% que no, siendo la área con mayor porcentaje de todas, también se obtuvo que en el área de marketing y publicidad las empresas se profesionalizan en un 31% que sí y un 69% que no, la área de RRHH representa 28% si decidieron profesionalizarla y otro 72% que no, y por ultima variable se encuentra la informática donde el 33% que sí y un 63% que no.

Se deduce que las área contable y administrativa son donde más se buscan profesionales o se intentan que un familiar pueda relacionarse a esa área, para luego poder tener decisión en la empresa, ya que con esos perfiles se involucran en todos los temas importantes de la empresa, ya sea financieros, o para la toma de decisiones.

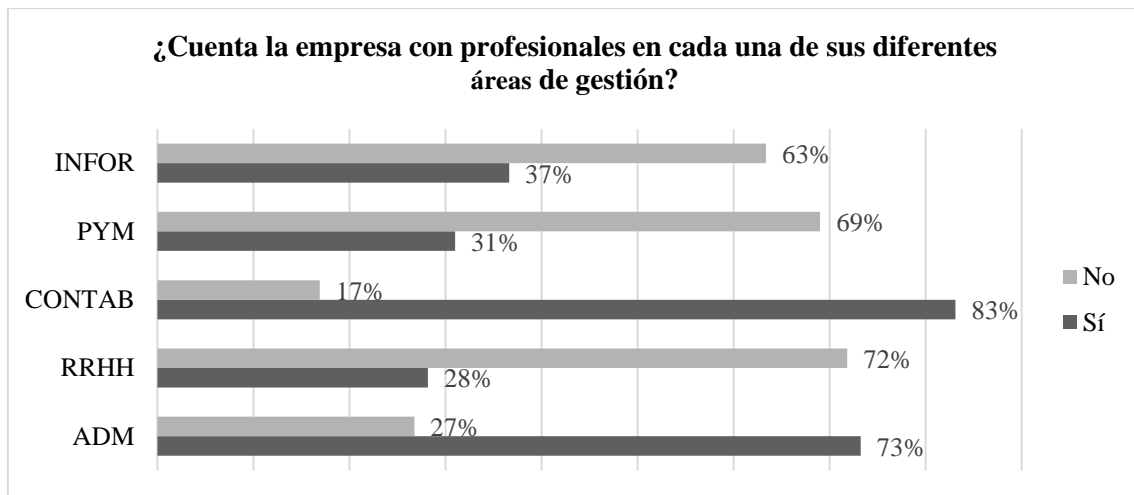


Figura 4. Fuente elaboración propia.

Otros datos que se utilizó de las encuestas, son dos preguntas que se pueden utilizar por separado, y a su vez no. Ya que también se pueden realizar una comparación de las mismas utilizándola juntas. Ellas son ¿Considera que la empresa en la que usted participa es PyMES? Y también la otra pregunta es ¿Considera que la empresa en la usted participa es Familiar? En base a estas dos preguntas donde se analizará los resultados mediante cuadro y tablas, también se trató de dejar una relación entre estas dos variables.

¿Considera que la empresa en la que usted participa es PyMES?		
Respuesta	Cantidad	%
Sí	57	80%
No	9	13%
Tal vez	5	7%

Tabla 1. Fuente elaboración propia.

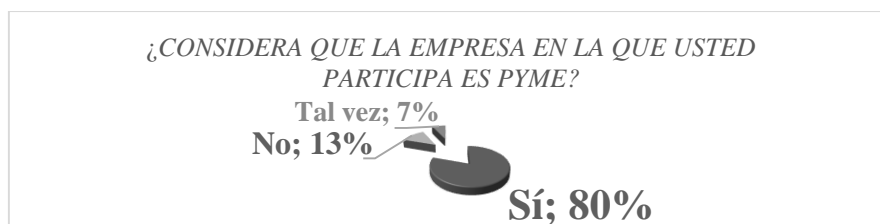


Figura 5. Fuente elaboración propia.

También se relacionó unas de las preguntas de las encuestas para obtener otros resultados que se dejan plasmados en esta tabla y gráfico.

DATOS RELACIONANDO VARIABLES		
	Cantidad	%
Es Pymes y es familiar	54	76%
Es Pymes y no es familiar	3	4%
No es Pymes y si es familiar	9	13%
Tal vez es pymes y si es familiar	5	7%

Tabla 2. Fuente elaboración propia.

En la figura N° 6 se puede observar que toda empresa denominada Pymes puede ser familiar y obviamente no familiar, y a su contrario cualquier empresa familiar puede considerarse Pymes o no.

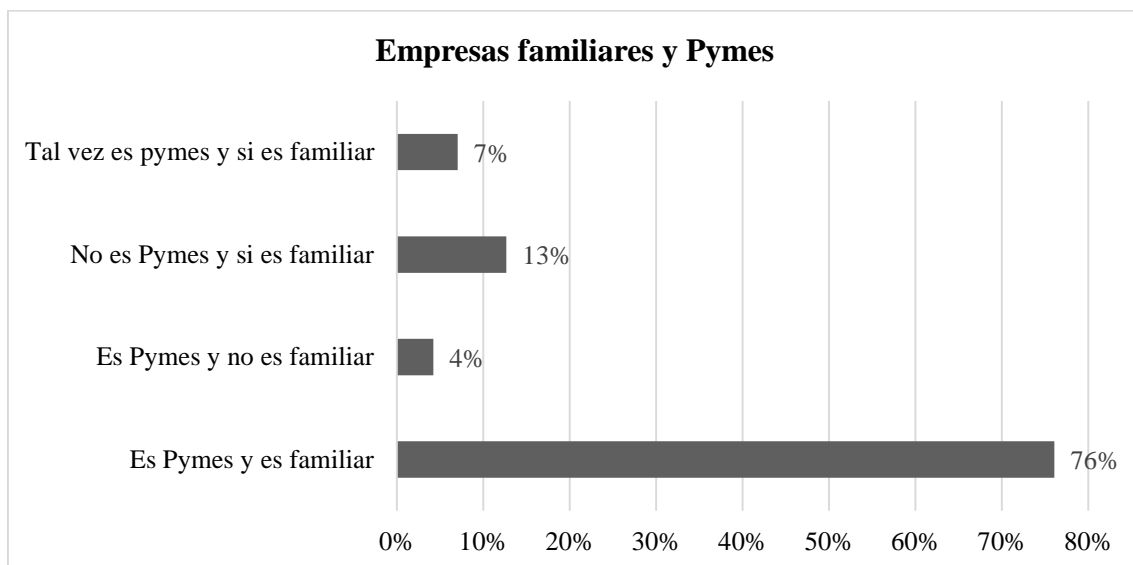


Figura 6. Fuente elaboración propia.

DISCUSIÓN

El objetivo principal de este trabajo fue conocer los diferentes perfiles de las empresas familiares de las empresas de Río Cuarto y la zona, Para esto se realizaron encuestas a diferentes empresas enfocándose en diferentes factores que van a permitir identificar el perfil que adoptan, profundizando con las respuestas obtenidas y la información recolectada dar respuesta al problema planteado.

En primer lugar, con los datos que se obtuvieron de las encuestas realizadas, se va permitir responder a uno de los objetivos que se planteó, consiste en exponer que existen empresas familiares con un resultado del 96% y un 4% que no lo son. También existen un 80% que se consideran PyMES, un 13% que no y solo un 7% tal vez o que no lo saben. Para ello se basan en las posturas del significado de una empresa familiar donde indica que por lo menos deben haber pasado por 2 generaciones previas para considerarse de este tipo, otro aspecto importante es el modelo de los 3 círculos que para ser considerar tal debe cumplir esos requisitos, y estos resultados abordados avalan la teoría de Davis y Taguiri.

Aquellas empresas que no se consideran familiares, es porque estas buscan los mismos objetivos que las que se nombran anteriormente, pero no logran cumplir con los requisitos planteados por los autores nombrados anteriormente, y después se encuentran aquellas que se consideran Pymes y no familiares, y otras que no saben en qué categoría encuadrarse.

En segundo lugar, se planteó el tema de profesionalización de empresas donde a base de una pregunta, con respecto a la incentivación algún miembro de la empresa a

profesionalizarse e involucrase en las mismas, se obtuvieron dos variables, en la cual el SI obtuvo un 80% y el NO el 20% restante. De estos resultados se puede observar que las empresas toman por opción elegir no solo un familiar en la gran mayoría de los casos e invertir en su profesionalización, para en un futuro, involucrarlo en la empresa, no solo por ser parte familiar de la misma, sino a la hora de la eficacia y eficiencia de los recursos, no teniendo que contratar gente externa, para la realización de tareas puntuales y no, avalando la teoría de Agencia propuesta por Thomsen/Pedersen, donde ellos indican que obtienen ventajas todos aquella/os empresas familiares que decidan profesionalizar la misma, con familiares directos, ya que los beneficios obtenidos serán satisfactorios.

También para explicar por qué hay empresas que deciden no profesionalizarse como el 20% que sostuvo esta opción, lo explica Sharman e Ibrahim (1996), donde definen que es un gasto innecesario el tener que erogar dinero y tiempo en contratar a alguien externo para la realización de las tareas, lo cual pueden realizarlas otros que ya se encuentran contratados, otro fundamento que se pueden derogar del resultado de aquellos que eligen no profesionalizarla es lo que sostiene Levinson, que el camino de incorporar familiares pueden nublar los objetivos personales y los de la empresas, por eso está en contra la profesionalización.

En el momento de elegir qué áreas profesionalizar dentro de una empresa, no obstante, sabiendo que existe muchísimas opciones, se eligieron un parámetro de 5 posibles puestos en el que un profesional puede serle de gran utilidad a la empresa, donde ellas son:

- Administración.
- Contabilidad.
- R.R.H.H.

- Marketing Y Publicidad.
- Informática.

Se encontró de la muestra realizadas que el mayor porcentaje de área en el que profesionalizan las empresas es la de contabilidad, con 83% por ciento, deduciendo que es tratar de exteriorizar el menos trabajo contable posible, y un 17% que no, en el cual esas empresas siguen contratando servicios de un contador profesional, externo a la misma.

La segunda área con mayor porcentaje es la de administración, es muy frecuente que la área contable-administrativa a veces se mezcle y realicen ellos mismos las tareas profesionales, ya que a veces un profesional cuenta con ambos títulos, y así mismo las empresas utiliza una relación costo/beneficio muy favorable para la obtención de resultados y disminución de costos.

La tercera con mayor porcentaje, en una escala de las más utilizada por profesionales a la menos, es la de informática, tiene mucha lógica la respuesta, ya que en grandes empresas y relacionando una variable que no siempre se tiene en cuenta, como la tecnológica, que ha crecido mucho, es muy importante contar con gente de experiencia o vocación relacionada al mundo informático.

En cuarto lugar, se observa a la gente de R.R.H.H, donde solo un 28% de las empresas encuestadas cuenta con personal capacitado en esta área. De esto se desprende que a lo mejor muchas empresas se consideran familiar, pero de pequeña y medianas empresas, y solo unas pocas grandes empresas. Por lo cual no es necesario recurrir a este tipo de gente profesional en el tema.

Y en último lugar se encuentra el área de publicidad y marketing, esta variable se puede tornar un poco contradictoria, ya que en un mercado donde la tecnología avanza a

grandes rasgos, utilizar las redes sociales y la tecnología para la promoción de su empresa es muy importante, pero solo un 31% elije utilizar profesionales de este tipo.

Del análisis de resultados obtenidos a 71 empresas profesionales y no profesionales, se va a identificar un concepto que es muy importante que se explique, que es el cómo se financian las mismas, o cuál fue su financiamiento.

El trabajo se basó en tomar 6 variables como parámetros importantes, que fueron:

- Ahorros propios
- Préstamos Bancarios.
- Aportes propietarios.
- Proveedores.
- Factoring.
- Otros.

De todos los resultados obtenidos en base a estas variables, se dedujo del muestreo que un 31% de las empresas decide financiarse con ahorros propios, es decir no tener que recurrir a créditos personales, donde las tasas de impuestos e intereses son altísimas, y más sabiendo la incertidumbre con la que trabajan a la hora de obtener sus beneficios.

Después otro 31% también elije la opción de banco y obtener un crédito personal, ya que a lo mejor no cuenta con recursos propios o ahorros que puedan utilizarse para realizar una inversión de tal magnitud.

Existe un 13% también aquellos que no solo es un solo dueño, sino una familia atrás o así mismo son más de uno los propietarios, y cada uno decide que aportar, ya sea en especie o dinero y luego posteriormente decidir la participación accionario en respecto al aporte proporcionado por cada uno.

También una opción muy válida, es inclinarse que los proveedores del negocio financien una parte o toda del proyecto, esta metodología es elegida por un 11% de la población encuestada.

Por último, se tiene un 3% que elige la opción de factoring, que es la adquisición de créditos, mediante venta de bienes, donde asume cierto porcentaje de riesgo, y un 6% que toma la opción de otras maneras.

En cuanto a la forma de financiamiento se observa que se verifica el pensamiento obtenido por Gallo, Amat, Jiménez y Rivera, donde ambos sostienen que la mayor parte de las empresas familiares se financian de forma propia, es decir con autofinanciamiento, con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se van a obtener los mismos resultados que indican los autores. Por otra parte, hay un grupo de gran porcentaje que prefiere no arriesgarse al autofinanciamiento como exponen los autores y elijen el externo, asegurándose que sus ahorros no se van a ver perjudicados.

Tambien se puede refutar lo que indican los autores con la forma de financiamiento interno o propio y el de recurrir al externo, que es el de las otras variables obtenidas en los resultados, que no por ser las mayormente elegidas por las personas encuestadas dejan de ser opciones viables.

Fortalezas y limitaciones

La fortaleza de este trabajo tiene como propósito, que las empresas familiares se inclinen o decidan por la profesionalización de sus empleados, o sino formar familiares para posteriormente incorporarlos, ya que está comprobado que traer mejores resultados, que, si no los hay, aparte se abren otras puertas que no la empresa no está acostumbrada y también crean nuevas fuentes de trabajo.

Siguiendo con fortalezas encontradas de este trabajo, no hay que dejar de mencionar que el incorporar familiares a la empresa siempre va ser un factor positivo más que negativo, siempre y cuando no tenga privilegios con los empleados de la misma, eso sí traerá debilidades o amenazas.

Las limitaciones encontradas en este trabajo parten, en que el tamaño de la muestra sin bien es importante, podría haber sido mayor y mejor aún, de no ser por la situación atípica que está viviendo el país y el mundo. Tampoco hay que tener en cuenta los resultados como si esos fuesen definitivos, ya que si el muestreo hubiese sido aun mayor estos obviamente hubiesen cambiados, y se podrían no haber llegados a los resultados y teorías planteadas en la discusión.

Otra limitación encontrada en el presente trabajo, es que debido a las encuestas no fuesen presenciales, se perdió la dinámica de cuando si lo son, ya que se puede preguntar y si no queda clara la respuesta elegida o se quieren obtener otra respuesta que sirva para el análisis de datos, se re pregunta la veces que sea necesaria, y de esa forma se obtiene a la respuesta adecuada. Al hacerlo mediante mail, el entrevistado nomas marca la opción más potable, y a la hora de analizar los resultados eso se ve reflejado

Conclusión y Recomendaciones

A modo de conclusión del trabajo se entiende que las Empresas familiares en gran mayoría de los casos se considera pequeñas y medianas empresas, ya que a la hora de sus resultados y su forma de trabajar no tienen tanto empleados como para considerarse de tamaño grande.

Tambien se considera que no todas las empresas son iguales, porque las de tipo familiar tiene una formar de dirección diferentes a las no familiares o tradicionales también llamadas, y una de las principales diferencias es la forma en la que se financian

las mismas. Pudiendo ser de diferentes maneras, pero todas queriendo lograr la maximización de sus ventajas competitivas, ahorrando la mayor cantidad de recursos financieros posibles.

Para esto se desprende que las empresas familiares las mayorías deciden o decidieron incorporar profesionales externos a la mismas, no importan si sean o no familiares, ya que está comprobado que las mayorías le da más resultados positivos que negativos. Donde el foco que más hacen hincapié es en contratar profesionales de Ciencias Económicas, ya que les permite tener una mayor variedad y flexibilización a la hora de realizar las tareas, ya sea contador o un administrador de empresas.

Tomando como un factor clave el financiamiento, la forma que van a elegir financiarse la mayoría de las empresas es el de autofinanciamiento o llamado ahorros propios para la inversión inicial, dejando en claro que no optan por endeudarse o contraer deuda ajena o tomando compromisos a futuros que no pueden saber a ciencias ciertas, si van a poder cancelarlos.

El propósito de este trabajo tiene el de exponer de manera simple y fácil como se considera una empresa familiar, partiendo desde su significado, la diferencia entre una empresa familiar y de tipo no familiar, también por qué elijen o no profesionalizarse, es decir incorporar profesionales a las distintas áreas que tienen la empresa, mejorando sus beneficios, y por último la forma en que se financian, ya que es un punto importante, porque es el inicio de toda empresas, y dependiendo sus resultados puede elegir la opción o no de incorporar en este caso profesionales para la realización de las tareas.

Si se habla de financiamiento, no hay que dejarse llevar por los resultados de las encuestas, dado que es solo una muestra de un número de empresas, obviamente se puede

sacar conclusiones, pero no van a ser definitivas, ya que va depender de muchos factores globales, como así también el de factores internos, ya sea familiar o mismos empleados.

Un punto importante para concluir el trabajo y porque se eligió desarrollar estos temas, es que las empresas familiares en gran parte de América constituyen la mayor parte de la economía de la misma, por lo que es importante lograr definirla según varios autores, y tratar de diferenciar puntos importantes como lo son la profesionalización y el financiamiento, para poder identificar el perfil que cada una de ellas adopta.

Como futuras líneas de investigación, se recomienda que se siga investigando sobre las limitaciones o fortalezas que conllevan así mismo las empresas familiares, las cuales son un manejo diferente dentro de la economía global, y muchas veces son las que mantienen en pie a la economía de un país, y se ven seriamente afectadas con las diferentes problemáticas o decisiones que puedan tomarse.

Por lo que se considera muy importante y de gran iniciativa que grandes empresas multinacionales que han empezado siendo empresas familiares o medianas, y luego se han ido transformando con el paso del tiempo, siguiendo e incorporando diferentes técnicas y factores, pudieron explotar por sí mismas, por lo que es importante que ellas muestren o expliquen el modelo que siguieron, para lograr que con el paso del tiempo los resultados obtenidos. Ya que será de gran ayuda para las pequeñas y medianas empresas como base de consulta a la hora de las tomas de decisiones, financiamiento, profesionalizaciones, sucesiones y demás factores.

Referencias

- Martínez, A. Y Iglesias, S. (2014) LAS EMPRESAS FAMILIARES (2014).
Obtenido de https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf.
- Omaña Guerrero, L.M., Y Briceño Barrios, María.A., (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128, 2013, pp. 293-302 Universidad ICESI Cali, Colombia.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786003.pdf>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro* (Primera ed.). (M. L. Lecuona, Ed.) Córdoba, Argentina: Paragraph S.A.
- Esparza Aguilar, J, L., García Pérez de Lema, D., Duréndez Gómez Guillamón, A. (2008). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 66, mayo-agosto, 2009, pp. 5-29 Universidad EAN Bogotá, Colombia.
- Quintana, J. (2006). Instituto de la Empresa Familiar : La innovación en las Empresas Familiares. Obtenido de: http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf.
- Consultores, Oc. (2018). Obtenido de: <https://www.consultoresoc.com.mx/blog/modelo-de-los-3-circulos>

- Velasques Silva, L, M., Tarqui Alanoca, L Y Cáceres Guevara, R,F. (2016). " LAS FINANZAS CONDUCTUALES Y SU RELACIÓN CON LAS DECISIONES DE FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE TACNA". Obtenido de <http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/147/1/TESIS%20MANN%20Guevara%2c%20Alanoca%2c%20Vel%ca1zques.pdf>.
- Perez Molina, A, I. (2012). EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES. Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de: [file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932%20(1).pdf)

Anexos

Anexo 1: Preguntas utilizadas de la encuesta.

¿Cómo financia sus inversiones?

¿Se ha incentivado a algún miembro de la familia empresaria a profesionalizarse?

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

¿Considera a la empresa en la que usted trabaja, empresa familiar?

Anexo 2:

Tablas de datos obtenidas de Excel para la realización de los resultados.

¿Se ha incentivado a algún miembro de la familia empresaria a profesionalizarse?		
Respuesta	Cantidad	%
Sí	57	80%
No	14	20%

Tabla N°3. Fuente de elaboración propia.

¿Cuenta la empresa con profesionales en cada una de sus diferentes áreas de gestión?										
Rta	Admi.	Admi.	RRHH	RRHH	Contable	Contable	Publicidad y Marketing	PYM	Informática	INFOR
Sí	52	73%	20	28%	59	83%	22	31%	26	37%
No	19	27%	51	72%	12	17%	49	69%	45	63%

Tabla N°4. Fuente de elaboración propia

¿Cómo financia sus inversiones?		
Respuesta	Cantidad	%
Ahorros	22	31%
Prestamos Bancarios	22	31%
Aporte de propietarios	13	18%
Proveedores	8	11%
Factoring	2	3%
Otros	4	6%

Tabla N°5. Fuente de elaboración propia

Anexo 3: Documento de consentimiento informado.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por _____ de la Universidad Siglo 21|

La meta de estudio es _____

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

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

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

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

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo 4 cuestionario dirigido a las Empresas:

Sección 1 de 9

Estudio de Perfiles de Gestión de Empresas en el Sur de Córdoba

La presente investigación es conducida por alumnos de Contador Publico de la Universidad Siglo 21 - Sede Río Cuarto. La meta de estudio es indagar sobre diferentes perfiles de gestión de las empresas en la región sur de la provincia de Córdoba.

A continuación indique el email del/la encuestador/a (no de la empresa)

Dirección de correo electrónico *
Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

Nivel de estudios alcanzados *

Sin instrucción

Primario Incompleto

Primario Completo

Secundario Incompleto

Secundario Completo

Terciario Incompleto

Terciario Completo

Universitario Incompleto

Universitario Completo

Posgrado Incompleto

Posgrado Completo

¿Cuál es tu rol dentro de la empresa? *

	Sí	No
Propietario/Accionista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿A qué sector pertenece? *

Agrícola Ganadero

Industria

Artesanías

Construcción

Comercio

Local/es Gastronómicos

Servicios

Servicios Profesionales

Otra...

¿Actualmente, cuántos empleados tiene? *

Ninguno.

1-2

3-5

6-10

11-25

26-50

51-100

más de 100

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

Sí

No

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

Texto de respuesta corta

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

Sí

No

Indique brevemente en que consisten esos incentivos

Texto de respuesta larga

¿Se ha incentivado a algún miembro de la familia empresaria a profesionalizarse? *

Sí

No

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

Sí

No

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

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

¿La empresa ha cambiado de generación? *

No

Sí, primera generación (a los hijos)

Sí, segunda generación (a los nietos)

Sí, tercera generación (a los bisnietos)

Sí, más generaciones

Considerando el líder actual ¿Se ha proyectado la empresa bajo el manejo de otro líder ...? *

	Sí	No
dentro de la familia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fuera de la familia? (externo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Lleva a cabo un Plan de Sucesión? (El Plan de Sucesión es una tarea para adelantarse a diferentes acontecimientos empresariales, familiares o personales) *

Sí

No

¿Participan todos los familiares, independientemente de que trabajen o no en la empresa, en la elección del sucesor? *

Sí

No

¿Su empresa se vio beneficiada por la aplicación de un plan de sucesión? (El Plan de Sucesión es una tarea para adelantarse a diferentes acontecimientos empresariales, familiares o personales) *

Sí

No

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

Sí

No

En caso de ser afirmativa ¿Cuál de estos contenidos incluye?

	Sí	No
Historia, visión, misión y valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Órganos de gobierno (su creación...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asuntos económicos y de patrimo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperación de la familia en la e...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisión del documento cada cier...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimiento de sanciones par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo y anticipo de conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumbres que deberá seguir el ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación sucesoria patrimonial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Previsión de la calidad de vida de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir estrategias para la profes...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluar el desempeño del próximo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Sí

No

De las siguientes actividades ¿Cuál realiza en su empresa? *

	Sí	No
Capacitar e identificar a los suces...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevención y corrección de eventua...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elección del sucesor por parte del...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegir al sucesor si es familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegir un sucesor externo con co...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retener el ingenio profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En la toma de decisiones, ¿qué tipo adopta su empresa –en general-? *

Autocrática: refiere al jefe o a un solo individuo como la persona que siempre toma las decisiones, sin ped...

Democrática: proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, ...

Contingente: decisiones basadas en las necesidades que van surgiendo durante la operatividad de la emp...

Asesoría externa: consultoría de expertos en el tema que solicitan los dueños del negocio para poder llega...

¿Qué soluciones encuentran a los conflictos entre los miembros de la empresa? *

Se dialoga entre todos los miembros y se decide por medio de un acuerdo

Se dialoga, pero decide el dueño lo que cree que es mejor

No se dialoga y decide el dueño

En el traspaso de mando, ¿hay reglas establecidas para evitar conflictos en el caso de que ambos compartan el liderazgo? *

Sí

No

Al futuro sucesor, ¿se le exige algún tipo de curso para profesionalizarse? Por ejemplo posgrados, capacitaciones u obtener experiencia en otras empresas? *

	Sí	No
Posgrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado universitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia en otras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viajes, otras experiencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras capacitaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿El sucedido actúa apoyando al sucesor luego del traspaso de mando? *

Sí

No

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

Sí, cambios favorables

No, sigue todo igual

No, la situación empeoró

Para identificar el tamaño de la empresa, el Registro de Empresas MIPyMes informa los topes de ventas anuales por actividad y categoría

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana - Tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana - Tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Micro

Pequeña

Mediana - Tramo 1

Mediana - Tramo 2

Grande