

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Efectos positivos de la profesionalización en empresas familiares de Córdoba, año 2020

Positive effects of professionalization in family businesses in Córdoba, 2020

Autor: Giménez, Estefanía

Legajo: VCPB19305

DNI: 35.638.110

Tutor: Lombardo, Cristian

Córdoba, Argentina, julio 2020

Índice

Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Métodos	18
Diseño	18
Participantes.....	18
Instrumentos.....	19
Análisis de datos	19
Resultados.....	21
Análisis de las empresas familiares investigadas.....	21
Existencia de la profesionalización en las empresas familiares.....	23
Pasos a seguir para evitar la muerte prematura.....	25
Discusión	27
Referencias	37
Anexo I - Documento de consentimiento informado	41
Anexo II - Preguntas de entrevistas	43

Resumen

La mayor parte de las organizaciones empresariales en el mundo son empresas familiares, las cuales tienen un peso muy importante para la economía de los países y para la sociedad. Éstas, poseen diversas ventajas con respecto a otros tipos de emprendimientos, pero también se enfrentan a un conjunto de problemas, generados, en su mayoría, por la interferencia de los asuntos familiares en la empresa o viceversa. Las empresas familiares pasan por etapas de evolución y en cada una de ellas, el cambio se produce como consecuencia de una crisis. La mayoría de las veces que no logran sobrevivir a las etapas posteriores a su creación, es porque no cuentan con la capacidad de transformarse para sobrellevar las crisis, o con ayuda de asesores externos que favorezcan su continuidad. La investigación fue de tipo descriptivo, con alcance cuantitativo y diseño no experimental transversal. De este modo, se analizó la importancia de la profesionalización en empresas familiares, concluyendo que fue muy importante su aplicación, evitando conflictos internos e incluso el cierre de las mismas.

Palabras clave: Empresa, profesionalización, protocolo, sucesión.

Abstract

Most of the business organizations in the world are family businesses, which have a very important weight for the economy of the countries and for society. These have various advantages compared to other types of ventures, but they also face a set of problems, generated, for the most part, by the interference of family matters in the company or vice versa. Family businesses go through stages of evolution and in each of them, change occurs as a consequence of a crisis. Most of the times they fail to survive the stages after their creation, it is because they do not have the capacity to transform themselves to cope with crises, or with the help of external advisers who favor their continuity. The research was descriptive, with a quantitative scope and a non-experimental cross-sectional design. In this way, the importance of professionalization in family businesses was analyzed, concluding that their application was very important, avoiding internal conflicts and even their closure.

Key words: Company, professionalization, protocol, succession.

Introducción

Las empresas familiares juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las empresas familiares se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus empresas.

Al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes., Sin embargo, también existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros.

Del total de empresas que existieron en Argentina, el 90% fueron Empresas Familiares, generaron el 70% del empleo privado y el 68% del empleo (Club Argentino de Negocio de Familia, 2017). Por lo que fueron de alta relevancia a nivel económico, debido a que generaron un importante PBI y eran uno de los mayores generadores de puesto de trabajo. En este país, el 70% de las empresas familiares perecieron en cada generación y en Brasil solo el 30% pasaron a la segunda generación. Asimismo, en países desarrollados como Estados Unidos, solo el 13% llegaron a la tercera generación, en el Reino Unido el 14% y en Canadá el 10% (Vizcay y Ramírez, 2019). Con los porcentajes expuestos anteriormente se determina la forma en que las empresas familiares inciden en las economías de los distintos países y demuestran la necesidad de estudiarlas en

profundidad para obtener información que las ayude a crecer y a trascender en el tiempo.

Las familias empresariales necesitan comprender que la informalidad con la que son llevados a cabo los procesos de gestión dentro de sus organizaciones atenta contra su rentabilidad y consecuente continuidad a largo plazo (Santucci , Santucci, y Rende , 2019). La empresa familiar surge con la voluntad e iniciativa de un fundador que involucra a su núcleo familiar en la gestión y participación de la misma (Palacios, 2016). Es importante destacar que en las empresas familiares existe la interacción de dos sistemas sociales y económicos (Pico y Santamarina, 2015).

Ontiveros, Wilbert y Díaz (2015) establecen que lo que delimita a una empresa familiar es el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que la intención es que la empresa siga en la propiedad de la familia. Por lo que se puede afirmar que se define a una empresa familiar como aquella en la que debe haber una interacción entre dos o más miembros del círculo familiar, donde los derechos a voto mayoritario lo tienen los miembros de la familia fundadora y cuando al menos un representante de la familia participa en la gestión de la misma.

Dentro de una empresa familiar existen roles, los cuales son necesarios que estén bien definidos para un buen desenvolvimiento de la empresa. Así como la empresa no familiar cuenta con un organigrama, las empresas familiares cuentan con una estructura diferente siendo la variable más importante, la familia. Hay diferencias generalmente entre los integrantes de la familia que trabajan en la empresa y eso se traslada a los empleados que generalmente quedan en medio de discusiones. Estos temas complican el rumbo diario de la empresa ya que se genera un ambiente hostil que se irradia a todo.

La empresa familiar ha sido objeto de estudios durante las últimas décadas en

busca de la determinación de la explicación de su composición, estructuras y comportamientos. El modelo de los tres círculos, explica la forma en que se superponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. En la Figura 1 Modelo de los tres círculos, se puede observar 3 niveles bien diferenciados:

- 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, hijas.
- El círculo empresa: comprende el conjunto de individuos, de esa familia, que trabajan dentro de la empresa y que perciben un sueldo o beneficio económico directo. 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 que implica una serie de deberes y derechos sobre ésta. A este círculo solamente pertenecen los dueños presentes de las acciones.



Figura 1. Modelo de 3 círculos. Fuente: Davis y Tagiuri (1982).

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y

subconjuntos. Como una ampliación a este modelo, el autor Amat (2000) citado por López (2019) propone el modelo de los 5 círculos, al cual añade 2 nuevas variables que representan un papel fundamental en la vida de la empresa familiar a lo largo del tiempo: la gestión de la empresa y la sucesión.

Se desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión. Tal como lo menciona López (2019):

- La Familia: Es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.
- La Propiedad: Grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno. “~~Junta~~”
- La Empresa: Considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar.

Al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas (Pedraza Boldo, 2016). En la Figura 2 Modelo evolutivo Tridimensional, se explica cada una de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo.

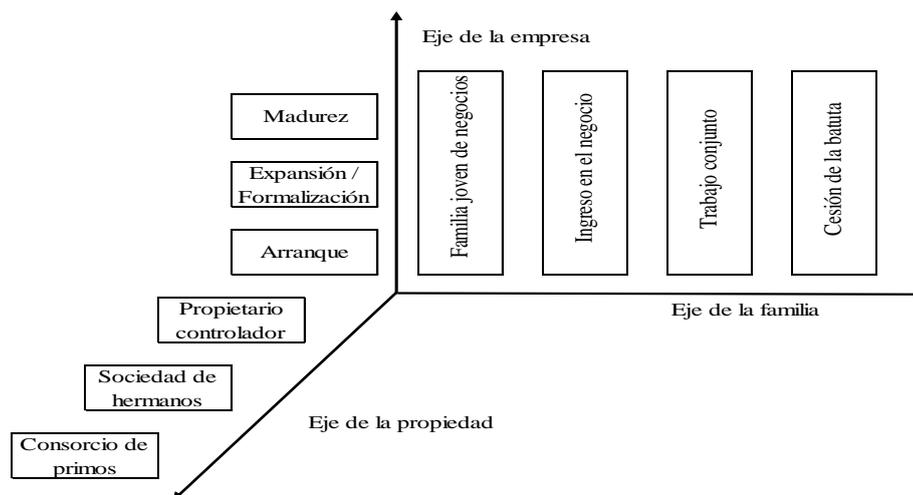


Figura 2. Modelo evolutivo Tridimensional. Fuente: Gersik et al. (1997)

El modelo evolutivo tridimensional es formulado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997), quienes se apoyan en el trabajo de Tagiuri y Davis (1992) e introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva. Este se define a partir de un espacio tridimensional conformado por el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa. Según Acosta Pages (2016), la dimensión del tiempo presenta que están definidos por el nivel generacional en el cual está transitando la empresa familiar:

1° Generación – Fundación: en este primer ciclo la estructura de la empresa es subjetiva e informal, sin un método. El fundador toma las decisiones y controla la empresa de manera intuitiva. La propiedad puede ser única, o compartida. Al ser el puntapié inicial de la empresa y no tener una estructura organizacional es necesaria la diferencia entre empresa y familia.

2° Generación - Crecimiento, expansión y formalización: el control lo ejercen sus hijos o sobrinos o de profesionales externos. Se realiza una estructura más formal. En este punto es donde es necesario el proceso de profesionalización sea exitoso, sumado a la generación de un protocolo que determine el liderazgo, la estructura y la comunicación con los miembros de la familia que no son parte de la empresa.

3° Generación y posteriores - Madurez y reconversión: la estructura organizacional está consolidada, a empresa familiar está en poder de los nietos en búsqueda de un enfoque estratégico para la continuidad de la organización.

Por último, es importante tener en cuenta las ventajas y desventajas de las empresas familiares, como ventajas:

- Orientación a largo plazo: nacen con la intención de hacerlas perdurar en el tiempo para poder transmitírsela a la siguiente generación.
- El sacrificio y la perseverancia están como motor en la gestión, ya que nacen de un emprendedor y su familia, estas se convierten en un integrante más de la familia.
- Alta tasa de reinversión de capital: poca repartición de dividendos, se estila reinvertir en las empresas familiares ya se suele confundir la economía de la empresa y la familia.
- Calidad de la marca: el producto al ser de elaboración propia o ser marca de la familia, se cuida el que y como se comercializa. La calidad es una prioridad.

Como desventajas podemos encontrar:

- Conflictos familiares: el pilar de comunicación y de decisión pasa por la familia, si estas no tienen una buena relación el resultado no va ser positivo.
- La profesionalización empresarial, muchas veces surge el error de primar una posición de un familiar, ante la capacidad profesional apto o no del mismo.
- Financiación externa, el miedo de darle representación a un tercero que no es del círculo en busca de financiación, muchas veces pone en riesgo el crecimiento y la supervivencia de la empresa (Pastor, 2019).

Gran parte de los fracasos en la gestión de las empresas familiares se debe más a conflictos y discrepancias familiares que a problemas estrictamente empresariales.

Organizar a la familia en su relación con la empresa, canalizando los intereses e inquietudes de los familiares hacia los focos adecuados, sin alterar la estrategia de la organización, es una necesidad imperiosa si se pretende que el proyecto tenga una continuidad. Esto se consigue a través de la profesionalización de la empresa familiar.

La profesionalización siempre supone una mejora, por eso cumple una función vital dentro de una empresa joven, ya que mejora su funcionamiento en sus distintos departamentos, la gestión de la misma y el análisis de información para la toma de buenas decisiones. La profesionalización conlleva a una metamorfosis y con este cambio una resistencia, teniendo en cuenta que las empresas familiares nacen con la fuerza emprendedora de una persona y con el pasar de los años esta se convierte en una empresa en la que participan diferentes familiares, por lo que adaptarse, es todo un desafío.

De allí que estas organizaciones se identifiquen con una cultura paternalista, según lo mencionan Fernández Hernández y Portillo Medina (2016) caracterizada por: a) el poder, la autoridad y la toma de decisiones claves están reservadas para los líderes miembros de la familia; b) la dirección es subjetiva y la toma de decisiones está basada en la intuición; c) la asignación de puestos está basada en relaciones e intereses familiares y los puestos directivos están reservados para los familiares; d) la familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca a los empleados; e) las relaciones en la empresa se distribuyen jerárquicamente; f) los miembros de la familia se permiten un trato preferencial; g) los empleados deben cumplir las órdenes de la familia sin cuestionarlas; y h) el objetivo principal de la familia propietaria es continuar con el legado del fundador y de la familia.

Producto de estas características de las empresas familiares, el proceso de profesionalización es necesario para una buena administración, estas cuentan con tres

fases o etapas de profesionalización, según lo mencionan Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2016):

- 1) La formación del sucesor como una labor que inicia desde los primeros años.
- 2) La formación para crecer y evolucionar, donde se capacite al personal no familiar o vincule individuos externos para ocupar cargos directivos.
- 3) La construcción de un vínculo familia-empresa que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio.

Para que un proceso de profesionalización tenga éxito es necesario superar los limitantes, entre ellos se puede observar los definidos por Acosta Pages (2016):

- No dar preferencia a lo afectivo en los procesos de profesionalización, esto implica no ante poner un compromiso familiar al objetivo empresarial, de este modo se obtiene una asignación de puestos por capacidades y no por afinidad o intereses familiares.
- Tener la capacidad de delegar responsabilidades a otras, generando así una toma de decisión más descentralizada, de esta manera la visión tanto como la información va a ser más amplia y menos subjetiva a la hora de decidir.
- La autoridad está reservada solo para miembros familiares, esto implica una complicación ya que no hay una estructura organizacional comprometida al negocio si no a las necesidades familiares.
- Ausencia de planes estratégicos para el negocio, en la mayoría de las empresas familiares la visión del negocio no está clara.
- Temor a perder el control sobre la empresa familiar, en muchas ocasiones los fundadores creen que son únicos e irremplazables en su función, y limitan la incorporación de otros miembros.

- Lealtad familiar hacia los empleados: en muchas ocasiones el sentimiento de pertenencia o la relación con ese empleado, no le permite el ingreso de personal más capacitado, como un compromiso por los servicios prestados a la empresa no los quieren reemplazar, por lo que muchas veces el sistema de promociones o ascensos está arraigado a la buena relación con los jefes y no a un buen desempeño.
- Poco presupuesto para invertir en capacitación, o muchas veces pueden que lo tengan, pero no creen que sea una prioridad.
- El miedo de ceder el mando de la empresa familiar, llevando a una restricción al acceso a otros directivos, o asesores a la empresa
- Miedo al cambio tecnológico, muchos directivos o fundadores no se adaptan al cambio y el impacto que producen estos en la empresa familiar, quedando fuera de sistema y no permitiéndoles avanzar, mejorar, innovar.

Para llevar a cabo la profesionalización, es necesario la utilización de un protocolo que permita organizar la empresa familiar, producto de los conflictos familiares dentro de la empresa, que es necesario la aplicación de un protocolo mediante el cual se realicen los acuerdos y el formato a seguir que se planteó dentro del círculo familiar. El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa, es como un documento escrito que contiene un conjunto de normas y procedimientos (Vanoni Martínez y Pérez, 2015).

Según Lozano Posso (2018), determina que por medio del protocolo se reconocen las debilidades de la empresa familiar, generando *feed-back* que la hacen más predecible y disminuye el riesgo de esta. Como beneficios ayuda a reducir la posibilidad de aparición

de conflictos; tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan; aporta en la definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica; encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos y contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar. La elaboración de un protocolo mientras antes se realice mejor va a ser para la empresa, sobre todo para anticiparse a los posibles problemas, promoviendo la unidad y la armonía entre los miembros de esta y fortaleciendo sus valores.

Según Copertari (2018), la empresa de familia tiene, al igual que las empresas de capital no familiar, órganos de gobierno que regulan no solo el accionar del negocio, sino también la actividad de gestión y definen las pautas generales de estructura del negocio en general. Cuando se habla de órganos de gobierno se habla de instrumentos que le dan el marco organizacional, estructural y jurídico a la empresa familiar, muchas veces las empresas creen creer que la mera cuestión de ser familia y tenerse afecto bastara para afrontar los problemas que puedan surgir en el futuro.

Es habitual que las pequeñas y medianas empresas no dispongan de estructuras que les permitan establecer una clara división de roles y tareas. Eso impacta, fundamentalmente, a nivel gerencial y directivo, ya que quienes ocupan esos puestos se ven absorbidos por la operación diaria y encuentran dificultades para tomar distancia y enfocarse en las decisiones estratégicas (ADIRAS, 2019).

Este enfoque no teórico, sino más bien sentimental genera un pensamiento erróneo de que la empresa puede ser tratada sin órganos que los representen, y a los problemas solucionarlos de manera intuitiva. La no definición de estos órganos provoca la carencia de definición de responsabilidades y de objetivos, como así también de los resultados, discrepancia entre los integrantes de la empresa y sobre todo la superposición de poderes,

haciendo muy complejo la comunicación de un objetivo en conjunto.

Es esencial para el seguimiento de la toma de decisiones, que estas reuniones queden documentadas en un libro de actas, donde los integrantes de cada región firman a modo de compromiso (Padilla, 2019). En todas las empresas familiares, como no familiares, la toma de decisiones son claves ya que, de ellos depende el futuro de la organización, en las empresas familiares por lo general este tipo de decisiones está concentrado en una sola persona, en este caso el dueño, siempre hay que tener en cuenta que toda toma de decisión va a generar un impacto directo o indirecto en la empresa como así también en los integrantes de esta.

Martínez y Pérez (2015) exponen que, los conflictos, rivalidades y tensiones familiares son efectivamente uno de los principales problemas que afectan a la empresa familiar, incluso pueden causar su desaparición y son más complicados conforme aumenta la participación del número de miembros de la familia. Estos conflictos afectan en gran parte al desarrollo normal de la empresa ya que a menudo suceden peleas familiares en la empresa y delante de los empleados, lo que provoca un ámbito hostil para trabajar. Esto repercute en el trato entre los familiares dueños y con los empleados que en algún aspecto se convierten en rehenes de esos conflictos.

Algunas investigaciones han concluido que la mayoría de las personas consideran que el desarrollo de un buen clima depende en parte del trato que reciben los trabajadores, los cuales disfrutan de esto cuando contribuyen con el éxito de la empresa, ya que el hecho de cumplir con su trabajo resulta insuficiente si no les permiten influir en la toma de decisiones. Una de las variables de mayor peso a nivel profesional es el clima laboral y el clima organizacional, si las condiciones del entorno en que se realizan las tareas son malas con un estado de tensión, los conflictos serán más recurrentes, en un entorno con

buenos estímulos, los conflictos disminuyen y los integrantes de la empresa se sienten parte de ella y pueden desarrollarse profesionalmente. Del mismo modo, cuando se habla de clima organizacional, hacemos referencia a que una empresa por sí sola no existe, sino que a su vez se relaciona con otras organizaciones, agentes que son externos a la empresa familiar, ejemplo proveedores, y el más importante agente externo que son los clientes. Por lo que se puede determinar, que un buen clima organizacional ayuda y hace a un buen desempeño de la empresa familiar.

Por otra parte, el proceso de sucesión de una empresa familiar marca un antes y un después en el ciclo de vida de estas, ya que solo el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% a la cuarta (Paci, 2019). Por eso es tan importante los procesos, como el protocolo y el órgano de gobierno en la constitución de la empresa familiar, en esta instancia es más que trascendental poder hacerlos operativos.

El empresario emprendedor deberá tener muy claro que el futuro y la continuidad de su empresa, que con tanto sacrificio fundó y ha hecho crecer, puede depender de cómo se planifique y efectúe todo el proceso de sucesión, y que éste sólo será completo si además de abarcar el relevo generacional también incluye el cambio organizacional adecuado para dotar a su empresa de la estructura y organización necesarias, que le permita afrontar los retos y exigencias del mercado actual. El cambio generacional y organizacional devienen las claves indispensables para garantizar la continuidad con éxito de las pymes familiares (Ribera y Torrent Colomé, 2015).

Por todo lo expuesto anteriormente, se pretende determinar en el presente trabajo de investigación, el impacto que tiene la profesionalización de las empresas familiares para garantizar su supervivencia a lo largo de las generaciones venideras. Si bien existen muchos estudios acerca del tema, ninguno ha sido analizado en profundidad respecto a la

realidad de hoy en día, en la provincia de Córdoba. Por lo cual surgen las siguientes interrogantes: ¿cuáles son las causas que llevan a las empresas familiares a una muerte prematura?, ¿en qué factores fallan las empresas familiares al momento del traspaso de mando?, ¿La profesionalización cumple un rol fundamental en la supervivencia de las empresas familiares?

Este estudio busca dar respuesta a estas incógnitas con el fin de dar a las empresas familiares de Córdoba herramientas teóricas y con base fundada en otros estudios y sobre la investigación de una muestra. Con esto se pretende generar un inicio de la conciencia sobre la profesionalización que las empresas familiares deben aplicar para lograr trascender en el tiempo y sobrevivir a los cambios generacionales.

Con motivo de dar respuesta a estos interrogantes se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General

Establecer un proceso la profesionalización adecuado como medio para la supervivencia de las empresas familiares en Córdoba para el año 2020.

Objetivos Específicos

1. Analizar las empresas familiares elegidas para determinar su posición en la gestión organizacional.
2. Comprobar si existe tendencia a la profesionalización en las empresas tomadas como muestra.
3. Determinar los pasos a seguir para realizar el proceso que evite la muerte prematura.

Métodos

Diseño

La investigación planteada fue de alcance exploratorio, investiga problemas poco o nada estudiados, o bien, que se estudiaron, pero de los cuales se alcanzaron pocos conocimientos científicos. También pueden indagar sobre un tema o fenómeno que ya está estudiado y del que se tiene conocimiento científico, pero haciéndolo desde una perspectiva innovadora.

El enfoque fue cualitativo utilizando la recolección de datos sin medición numérica, a través de la observación y revisión de documentación. La secuencia no siempre fue la misma sino que varió (Hernández Sampieri, 2010).

El diseño utilizado fue no experimental, solo se observaron diferentes hechos tal cual son, para después analizarlos y determinar las causales, fue del tipo longitudinal donde se recabaron datos en diferentes momentos del tiempo de acuerdo a su evolución histórica.

Participantes

La población con la que se trabajó fue la totalidad de las Pymes familiares que se encuentran en la provincia de Córdoba, durante el año 2020, donde fue focalizada en las empresas familiares. En Anexo I Consentimiento informado se presenta el informe firmado por las empresas.

La muestra se basó en la recolección de datos de cinco empresas familiares de rubros y antigüedad, donde sus integrantes fueron mayormente miembros de la familia. En las cinco empresas seleccionadas se tuvo contactos con el dueño y con los integrantes que formaron parte de empresa y/o familia. Quienes accedieron a facilitar la información

de manera voluntaria, luego de dar su consentimiento presentado de manera escrita. El tipo de muestro que se utilizó fue no probabilístico por conveniencia y voluntario, se seleccionó de manera aleatoria, los casos que tengan ciertas características. Es decir, que apenas que se obtuvo un caso el mismo fue utilizado.

Instrumentos

Se realizó la búsqueda de material bibliográfico referido al tema de aplicación, las técnicas que se utilizaron en la recolección de datos fueron a través de las plataformas digitales, Google Académico y otras fuentes secundarias; en ellas se obtuvo material de revistas especializadas, material bibliográfico y otro tipo de información útil para la investigación.

Además, se basó en el estudio de la profesionalización y sus factores subyacentes, como epicentros y se realizó una inspección de la documentación facilitada por las empresas familiares, aplicando una observación directa de manera de obtener un conocimiento general del funcionamiento.

Se llevaron a cabo entrevistas por medio de la plataforma Zoom o por teléfono, destinadas a conocer la historia y el contexto de la empresa dirigida principalmente a su fundador y la familia. Luego se utilizó el programa Word y Excel para volcar los datos recabados. En Anexo II se mostraron las preguntas de entrevistas realizadas.

Análisis de datos

Toda la información que se recabó a través de las plataformas digitales, se la analizó en profundidad y se evaluó los datos que interesaban, para obtener así el marco teórico necesario para introducción de esta investigación.

Se realizaron entrevistas para conocer el historial de las empresas, sus miembros, quienes de ellos pertenecen a la familia, y el nivel de estudio y capacitación, además, de las políticas que se aplicaron en la empresa, información relacionada con los conflictos dentro de la empresa, la aplicación o no del protocolo familiar y las variables que pueden influir en la profesionalización de la empresa.

Luego se sistematizó en cuadros comparativos mediante el programa Excel, para observar de una manera más rápida las similitudes y diferencias entre ellas, de esta manera se obtuvo un panorama general de cómo se manejan las empresas familiares y así se pudieron determinar los factores críticos que ocasionaron la muerte prematura de dichas empresas.

Resultados

Con el fin de establecer un proceso para la supervivencia de las empresas familiares en base al grado de profesionalización en Córdoba para el año 2020. Las encuestas realizadas a los miembros de cinco PyMEs familiares de la región estuvieron orientadas a lograr una descripción del nivel de profesionalización alcanzado y su incidencia en el proceso de sucesión.

Análisis de las empresas familiares investigadas

Para cumplir este objetivo, el primer rango de análisis estuvo orientado a la indagación de las prácticas de gestión y procesos administrativos llevados a cabo por las empresas. Las organizaciones objeto de estudio, se encuadraban, por cantidad de empleados, dentro de las categorías de micro y pequeña empresa. Tomando como referencia la generación fundadora, en la Tabla 1 Descripción de las PyMEs encuestadas, se detallaron los aspectos generales de las mismas.

Tabla 1

Descripción de las PyMEs encuestadas

Referencia	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Rubro	Textil	Textil	Servicios técnicos	Servicios técnicos	Distrib. alimentos
Fundadores	Padre	Cónyuges	Cónyuges	Padre	Padre
Formación académica	Primaria	Secundaria	Terciaria	Univ.	Univ.
Composición Familiar	Cónyuges, 1 hijo	Cónyuges, 2 hijos	Cónyuges, 5 hijas	Padre, 2 hijos	Cónyuges, hija, hijo
Familiares en la empresa	Hijo	Hijos	4 hijas, 2 yernos	Hijo mayor	Hija - Hijo
Empleados no familiares	4	3	7	15	26
Años activa	37	40	30	25	16
Generaciones	2	2	1	1	1

Fuente: elaboración propia.

Al comparar el genograma familiar con los organigramas o la estructura de mando narrada por los encuestados se comprobó que todas las empresas encuestadas estaban estructuradas jerárquicamente de forma análoga a las familias que las componían, revelando un fuerte componente paternalista: madre y padre fundadores, o padre fundador se ubicaban en el nivel superior de mando mientras que los hijos y demás relaciones se ubicaban en niveles inferiores.

En todos los casos la toma de decisiones recaía exclusivamente en el propietario fundador. Un 40% de las empresas manifestaron que el perfil de liderazgo del propietario era autoritario, otro 40% carismático y un 20% participativo. En cuanto a la misión, visión y valores, todas compartían algunos rasgos en común: honestidad, progreso, continuidad, compromiso y lealtad.

Las empresas 2 y 3 reconocieron la existencia de problemas para lograr equilibrio en la dinámica empresa-familia. Ninguna de las empresas encuestada tenía consejo de familia ni protocolo familiar constituido. En lo referente al ingreso de familiares a la empresa, se privilegiaba a los herederos forzosos. Sólo la empresa 3 incorporó dos yernos.

Las empresas 4 y 5 eran de mayor tamaño y con mayor departamentalización, poseían todos sus procesos y funciones estandarizados y normados por herramientas formales administrativas, tales como organigramas, cursogramas y manuales operativos; mientras que las restantes correspondían a la categoría de micro-empresas y no utilizaban ninguna de esas herramientas, a pesar que algunas tenían desarrollados sistemas administrativos más complejos.

Sólo la empresa 5 se planteaba objetivos y metas; las empresas 3 y 4 lo hacían de manera intuitiva e informal y las empresas 1 y 2 se enfocaban sólo en la producción y en cumplir con las exigencias de los clientes a tiempo. El asesoramiento externo, en todos

los casos, era sólo contable-impositivo y legal, se menciona la figura del contador público en todas las respuestas como el encargado de llevar los impuestos al día, y en el caso de la empresa 5, confeccionar y presentar los balances contables.

Existencia de la profesionalización en las empresas familiares

En lo que se refería a planificación estratégica, las empresas 1, 2 y 3 sólo planificaban para invertir en tecnología aplicada a maquinaria y producción. La empresa 4 elaboraba planes y controles de presupuestos y expansión, estrategias de marketing e inversiones en tecnología aplicada a maquinarias, y la empresa 5 elaboraba planes y controles de presupuestos y expansión, planificaba alianzas estratégicas con clientes y proveedores, de financiamiento, estrategias de marketing y planes de inversión en tecnología de sistemas de información.

Los fundadores siempre manifestaron plenas intenciones de transmitir la propiedad y el mando del negocio a sus descendientes directos, sin embargo, sólo dos empresas lograron la sucesión a una segunda generación. Por lo tanto, y en concordancia con el segundo objetivo específico planteado, se procedió a enfocar el análisis de los datos a fin que permitieran identificar los conflictos surgidos durante el proceso de sucesión en el que se vieron involucradas las empresas.

A excepción de la empresa 1, en la cual el hijo del fundador fue incorporado en calidad de socio gerente desde un primer momento, todos los demás fundadores fueron incorporando a los familiares como empleados o aprendices. La relación de los hijos con las empresas se fue construyendo desde pequeños, con visitas al negocio y compartiendo o escuchando comentarios de los mayores en los momentos de intimidad familiar.

Entre los requisitos a cumplir para ingresar a trabajar en la empresa, eran excluyentes la mayoría de edad y la conclusión de la educación secundaria. En lo referente

a la formación profesional de los familiares ingresantes, los fundadores de las empresas 3, 4 y 5 preferían que los hijos perfeccionaran su formación con estudios terciarios o universitarios, pero sin exigencias en cuanto a la orientación. Todos hicieron hincapié que los miembros de la familia que trabajaran en la empresa debían tener la capacidad de generar un compromiso incondicional con los valores defendidos por la organización.

En cuanto al estímulo que los fundadores debían impartir a sus posibles sucesores, la totalidad de los encuestados remarcó la importancia de la transmisión de conocimientos y la cultura de la empresa.

Los encuestados de las empresas 2 y 3 admitieron que hubo privilegios para los empleados familiares en relación a los no familiares. Sin embargo, el encuestado de la empresa 3, manifestó que su organización estaba compuesta por demasiados integrantes del grupo familiar con diferentes ideas de conducción del negocio y era común que se generaran conflictos: no todas las hijas se sentían tratadas de forma justa con las decisiones tomadas por los padres y se producían discusiones o situaciones incómodas durante las jornadas laborales, que muchas veces se trasladaban a la intimidad familiar.

Todos los encuestados manifestaron que los fundadores tenían intenciones de transferir la empresa a sus hijos, pero admitieron no tener un plan de sucesión escrito. Las empresas que lograron pasar a la segunda generación, tuvieron sucesiones muy accidentadas. El propietario fundador de la empresa 1 falleció repentinamente, y ese acontecimiento desencadenó una transición desordenada y problemática que derivó principalmente en pérdidas de clientes y problemas con los proveedores.

La empresa 2 soportó un lento proceso de sucesión, debido principalmente a la resistencia de los fundadores a ceder el mando de la empresa: los dos hermanos propietarios de la segunda generación recordaron en la entrevista que una vez retirados

del negocio, los padres controlaban incansablemente el manejo la empresa, criticando la forma de manejarse con los clientes o desaprobando la secuencia de fabricación de los productos.

Los dueños fundadores de la empresa 3 decidieron retirarse y acogerse a los beneficios de la jubilación, liquidando los activos de la empresa, puesto que encontraron demasiados conflictos en el grupo familiar al momento de organizar una sucesión ordenada y lo más equitativa posible que involucrara a sus 5 hijas. Consideraron que había demasiados herederos para una estructura de negocio muy pequeña y por las experiencias ya vividas como empresa familiar concluyeron que legar el negocio podía separar a la familia.

Las dos empresas restantes comenzaron la planificación de la sucesión de forma más ordenada y metódica, pero hallaron resistencia y falta de interés por parte de los sucesores. Sus hijos, una vez egresados de carreras universitarias, estuvieron más interesados en desarrollarse profesionalmente lejos del seno familiar, iniciando otros caminos laborales y manifestando su desinterés por continuar con el legado. La empresa 4 cerró sus puertas cuando el fundador se retiró del negocio. La empresa 5 fue vendida a terceros y el dueño fundador cambió de rubro.

Pasos a seguir para evitar la muerte prematura

Para responder al último objetivo específico, se pidió opinión a los encuestados acerca de las posibles causas de la desaparición o cierre de sus empresas y se les mencionó una serie de herramientas que podrían haber mejorado la gestión de la empresa familiar y evitar que alguna de esas causas tomara dimensiones inesperadas.

Sobre el final de cada empresa, las respuestas fueron variadas: un 40% de los encuestados afirman haber cerrado sus puertas debido a problemas económicos y

financieros, un 40% a cambio de rubro y un 20% a problemas familiares.

Tres de los cinco encuestados estimaron innecesario mejorar la gestión o planificar la sucesión de sus empresas, sin embargo, al ser consultados sobre algunas herramientas de profesionalización y sucesión que hubieran mejorado las relaciones familia-empresa-propiedad, todos los encuestados reconocieron la falta de alguna de las mismas en sus antiguas organizaciones.

Discusión

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la importancia de la profesionalización de empresas familiares de Córdoba como modo evitar conflictos internos e incluso el cierre de las mismas durante el año 2020.

Para dar inicio a esta interpretación se analiza el primer objetivo específico, el cual refiere a analizar las empresas entrevistadas para determinar su gestión organizacional.

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar.

Sin embargo, durante mucho tiempo se ha prestado poco interés a la existencia y la relevancia económica de estas estructuras solapadas entre la empresa y la familia. En épocas recientes la tendencia es opuesta y diferentes grupos de interés.

Se puede ver que la importancia de las empresas familiares en la economía es muy relevante, existen en el mundo innumerables estudios sobre las empresas familiares. Tal como expresaron Vizcay & Ramírez (2019), las empresas familiares se constituyen en el motor de las economías mundiales, y Argentina no es una excepción. Entre 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más de 50% de la actividad económica.

Se puede observar que coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación viendo que este tipo de empresas generalmente han tenido una vida de más de 30 años y que han sido una parte importante del desarrollo económico de la provincia. Esto se debió a que fueron generadoras de empleo para muchas personas y a través de ellos generaron ingresos en los comercios y en las arcas del estado.

También estas empresas son generadoras de empleo privado en cualquier ciudad

donde se instalan y esto es beneficioso para el comercio y también para el estado ya que recauda mayores impuestos. Otra característica es la forma cerrada que fue determinada en las empresas en estudio ya que ninguna permite el ingreso de familiares políticos a trabajar en la empresa. Se muestra esto como característica de las empresas familiares de Córdoba ya que en cada provincia generan su idiosincrasia propia.

Las características principales de estas empresas fueron: dueños cerrados a dejar el lugar de mando a un sucesor, no le gustan los cambios ya que siempre ha trabajado de una forma que funcionó y piensa que va a seguir funcionando, falta de confianza en cualquier persona que no pertenezca a la familia gobernante, no realizan la planeación de su retiro porque la idea instalada en la sociedad es que suceda con la muerte del fundador de la empresa y el personal se contrata por empatía y por recomendaciones de amigos o conocidos y no por capacidades.

Es habitual que las pequeñas y medianas empresas no dispongan de estructuras que les permitan establecer una clara división de roles y tareas. Eso impacta, fundamentalmente, a nivel gerencial y directivo, ya que quienes ocupan esos puestos se ven absorbidos por la operación diaria y encuentran dificultades para tomar distancia y enfocarse en las decisiones estratégicas.

Se puede ver que las características que tienen estas empresas son proclives a llevar a la empresa a la muerte lo cual no es algo único de la región si se observa los porcentajes de mortalidad de las empresas familiares, en el mundo, sólo un tercio de las empresas familiares que se crean alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta.

Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a

los hijos y sólo 5 % llega a los nietos.

Al investigar las razones de estas estadísticas, es muy probable encontrar que la mayor causa del deceso empresarial radica en factores tales como la ausencia de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, que sumadas al limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva profundizan sus condiciones de crisis y poca competitividad.

Todo lo mencionado lleva a pensar que es determinante contar con herramientas adecuadas para el correcto funcionamiento de las empresas familiares, no solo para su supervivencia si no por la importancia que tienen estas en la economía y en el mercado laboral de la zona donde están ubicadas.

Con relación a la interpretación del segundo objetivo específico, se observó la posición por parte de los dueños de las empresas con relación al cambio de generación, es decir la llegada de sus hijos a la dirección de estas.

Esta posición o pensamiento refiere a la consideración de que sus hijos aún no se encontraban listos para ocupar el rol de la dirección, del mismo modo que tampoco se los preparo para tal escenario.

A partir de esta situación se generaron conflictos entre familiares, específicamente entre lo anteriores dueños y los actuales, es decir entre padres e hijos, o abuelos y nietos, como caso particular. Estos conflictos refieren al manejo de las empresas, donde a consideración de los dueños se ha cambiado la línea sobre la cual se regían y actuaban las empresas durante su gestión.

Profesionalizar y planificar una empresa es algo esencial que los dueños deben comprender para hacer un mejor uso del tiempo y que el hecho de dirigir una empresa no se convierta en algo tedioso. Además, ese tiempo es precioso cuando se trata de evitar

una muerte prematura y segura de la empresa.

La profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

Se puede ver que la profesionalización es una herramienta para abandonar la empresa intuitiva para pasar a una empresa profesional ayudando a minimizar los conflictos y brindando herramientas eficaces y eficientes para resolver los que se presenten.

Se observa que el 80% de las empresas en estudio conoce sobre la profesionalización pero que solo el 40% aplica órganos de gobierno, el 60% utiliza protocolo familiar y el 20% planifica la sucesión. Esto demuestra que las empresas familiares estudiadas tienen poco interés en la profesionalización ya sí cuentan con conocimiento del concepto.

Por lo tanto, la empresa familiar tradicional debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, entendidos como un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad no solo local sino global.

Una herramienta fundamental para el desarrollo de la profesionalización es la sucesión ordenada, el líder actual de una empresa familiar, junto con sus principales colaboradores, debe desarrollar un plan estratégico. Es fundamental definir el rumbo para los siguientes 3, 5 o más años. Anticipar los escenarios permite a la empresa responder

con más velocidad ante los cambios del entorno.

Este plan debe ser diseñado por los ejecutivos de primera línea, entre los cuales es muy probable que se encuentre el sucesor. Luego, al asumir el sucesor, puede continuar con dicho plan y la empresa no va a alterar significativamente el rumbo, lo que garantiza mayor continuidad y estabilidad.

De modo corriente se utiliza la palabra sucesión para describir el traspaso generacional donde se imagina la salida de unos para la entrada de otros. Se puede decir que un punto crítico y decisivo para las empresas familiares es la sucesión. Este tema es incómodo para las mayorías de las empresas familiares debido a que los dueños siempre se resisten a ceder el lugar por lo cual proponerlo en vida es generar conflicto.

Por eso por lo general se termina dando con la muerte del dueño, lo cual también termina generando conflictos ya que no hay nadie pre asignado para el puesto lo que genera peleas entre los miembros de la familia y termina ocupando el cargo alguien que no está capacitado para hacerlo lo que lleva a la empresa a una muerte inevitable.

Por más que se trate de evitar la sucesión es una realidad que se va a presentar en algún momento por más que se evite el tema por eso es mejor estar preparados para el momento y no que este los sorprenda.

Estructurar un buen plan de sucesión es la clave para asegurar la continuidad de las empresas familiares. Mediante este proceso, el fundador de una empresa entrega la operación y la propiedad de la misma a un sucesor.

La sucesión debe ser un proceso planeado, ordenado, definido e implementado de común acuerdo entre padre e hijos, mientras el padre esté con vida; cuando el padre fallece y no hay una decisión definida, la sucesión puede ser un proceso difícil y desordenado.

Con respecto a las empresas bajo estudio, la sucesión fue el tema menos planteado

por las empresas de la muestra ya que no analizaron realizarla con anticipación y de forma planificada y ordenada. La sucesión requiere de la actitud del líder, generalmente el padre o abuelo de los empresarios actuales; para asumir su retirada.

Es necesaria una buena relación entre el líder y sus potenciales sucesores para una correcta transición. También es oportuno planificar y gestionar el proceso de traspaso.

Otra herramienta crucial para la profesionalización es el protocolo familiar, este es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa.

Se considera un documento de la familia, pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. El protocolo familiar, es la gestión de cómo se quiere vivir internamente en la empresa; se considera como un instrumento de mediación en los conflictos que pueden surgir entre los miembros de la familia que trabajan en una misma organización. Se deben lograr acuerdos a corto, mediano y largo plazo.

Según datos de ADIRAS (2019) el 63% de las empresas familiares no cuenta con un directorio activo ni tampoco es frecuente tener reuniones de trabajo con socios o familiares. Este dato parece corroborar la soledad en que son gestionadas estas empresas y la falta de gobierno.

Con esta investigación se confirma el dato expuesto por ADIRAS (2019) ya se detecta que el 60% aplica protocolo familiar. El protocolo surge por la necesidad que tienen las empresas familiares de neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole.

Se puede ver a través del modelo de los 3 círculos los problemas a los que se enfrenta cualquier empresa familiar, esto es debido a la compleja situación a los que se deben afrontar de separar lo laboral con lo familiar.

Todas las empresas necesitan un ambiente favorable y libre de tensión para poder

desarrollarse y funcionar de forma óptima, para lo cual se debe evitar al máximo los conflictos, en una empresa donde las funciones no son del todo claras y tiene como plus el vínculo familiar es una bomba de tiempo por lo que es indispensable superar las dificultades que conllevan las relaciones entre la familia y el negocio, se debe encontrar el equilibrio entre los distintos ambientes a los que están sumergidas las empresas familiares y en este sentido el protocolo es una eficaz herramienta para establecer unas normas claras que faciliten la convivencia presente y futura.

Luego de analizar los resultados de las empresas en estudio se pudo determinar que el 80% de la muestra estudiada conocía el significado y la utilidad del protocolo familiar pero solo el 60% lo aplicó a su empresa como forma de profesionalizarla.

También se debe mencionar que una amenaza latente a la continuidad de la empresa familiar es, que su modelo de negocio es anticuado debido a la falta de análisis del entorno para comprender los cambios que se producen. El líder encargado de la transición debe analizar la creciente complejidad del panorama económico, la mayor incertidumbre y las considerables disrupciones del mercado.

Ante este panorama, el contador público, además de realizar los habituales balances contables; debe ser parte o asesorar a los empresarios pymes para lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia.

Se debe reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la pyme son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, debido a la experiencia obtenida con muchísima dedicación y esfuerzo; pero la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su punto débil.

En cuanto a las empresas investigadas se pudo determinar la forma en que un contador público pudo contribuir con las empresas familiares durante el proceso de

profesionalización ya que el 60% de ellas le consultó a un profesional de ciencias económicas al momento de iniciar el protocolo familiar. Este profesional pudo evacuar sus dudas y guiar durante el inicio del proceso, aunque también estuvo preparado técnicamente para seguirlo, aunque no fue así.

Luego de investigar a las empresas y de analizar las respuestas obtenidas de las entrevistas, se pudo determinar que no se contó con un procedimiento para llevar a cabo la aplicación de herramientas de profesionalización en las empresas familiares de Córdoba.

Continuando con la interpretación del tercer objetivo, derivó en que las empresas no contaron con una guía o con un procedimiento que las ayudara a obtener conocimiento de la profesionalización y de las herramientas disponibles.

Este procedimiento para profesionalización de las empresas puede ser llevado a cabo de la siguiente manera para evitar conflictos y futuros problemas en diversos ámbitos de las empresas. En primer lugar, se debe llevar a cabo el protocolo familiar con todo el tiempo que esta tarea necesite ya que es una actividad que implica a toda la familia y de la que van a derivar las directrices más importantes para el resto de la vida de la empresa.

Luego se debe seguir por la planificación de la sucesión ya que durante el armado del protocolo se designó al futuro sucesor. Ahora es cuando se debe realizar el acompañamiento a quien va a dirigir la empresa en el futuro y prepararlo para desempeñar la tarea de la mejor forma posible apangándose al protocolo familiar.

El último paso es crear órganos de gobiernos como forma de acompañar al sucesor designado. En este caso es fundamental que estén los miembros de la familia, pero también un asesor externo que de su punto de vista neutral ante las decisiones por tomar. Así se evita caer en que se tomen decisiones erróneas con tal de evitar un conflicto

familiar.

Este trabajo contó con la limitación de no haber podido realizar visitas a las empresas para obtener información más detallada debido al aislamiento obligatorio impuesto por la pandemia. Esa información puede venir de los empleados y de otros miembros de la familia.

Por otra parte, se logró identificar como limitación, la poca cantidad de empresas desarrolladas en la investigación, no permitiendo conocer con más amplitud la realidad de las empresas familiares de la zona.

La fortaleza del trabajo radica en que se brinda un estudio detallado que las empresas participantes pueden utilizar como medio de inicio en la profesionalización de la mano de un contador público que los guíe y acompañe.

Además, esta investigación permitió que las empresas entrevistadas comprendan la necesidad de la profesionalización, obteniendo mayores resultados, en el ámbito empresarial y económico.

Con todo lo antes expresado se puede determinar que la profesionalización reviste un carácter importante como medio para evitar conflictos de cualquier tipo que puedan llevar a la muerte de las mismas.

Es muy importante que los empresarios tomen conciencia de que este concepto llega para quedarse y que es un cúmulo de herramientas que brindan ayuda para dar continuidad a sus empresas.

Se recomienda a los dueños que siempre inicien en la profesionalización guiados por un profesional idóneo y preparado como es un contador público ya que entre las incumbencias de sus actividades están el asesoramiento en estos temas.

Se recomienda también la realización de este estudio con una muestra mayor a la

presente para poder determinar si al aumentar los participantes, varían los datos obtenidos. Se solicita que esa muestra sea de al menos 100 empresas familiares de distintos rubros, distintos tamaños y que sean vivas y algunas muertas.

Se recomienda para futuras líneas de investigación, establecer un proceso de protocolo familiar, con empresas familiares de Córdoba y con una antigüedad menor a tres años, analizando si la aplicación de esta herramienta, garantiza la continuidad de la empresa.

Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). *PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR EL AUDITOR SA DE LA PROVINCIA DE CORDOBA*. Cordoba: Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13854>
- ADIRAS. (2019). *Informe de ADIRAS: Las empresas chicas necesitan consultoras externas*. Asociación de Directorios Asociados. Buenos Aires: ADIRAS. Obtenido de <https://www.pressreader.com/argentina/pymes//281633896785117>
- Araya, L. (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*. Valencia: Tec Empresarial. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33523&script=sci_arttext
- Bach, S., & Bach, M. (2015). *INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS*. Chiclayo: Universidad católica santo toribio. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/161>
- Barrios, M. (2015). *Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las*. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_01.pdf
- Bazan, R. (2017). *Protocolo Familiar*. Universidad Siglo 21. Cordoba: Universidad Siglo 21. Obtenido de studocu: <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-empresarial-siglo-21/empresas-familiares/ /modulo-4-completo/5131887/view>
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>

- Club Argentino de Negocio de Familia. (14 de Febrero de 2017). *Club Argentino de Negocio de Familia*. Obtenido de Club Argentino de Negocio de Familia: <http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>
- Copertari, F. (2018). *Los Organos de Gobiernos de Las Empresas Familiares*. Universidad Siglo 21. Cordoba: Propia. Obtenido de <https://filadd.com/doc/resumen-empresas-familiares-doc-empresas>
- Fernández Hernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial*. BARRANQUILLA: CORPORACIÓN UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1121>
- Jaèn, U. d. (23 de 11 de 2015). *Universidad de Jaèn*. Obtenido de Universidad de Jaèn: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- López, T. G. (2019). *DIRECCIÓN Y SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR*. Cantabria: Universidad de cantabria. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17551/GOMEZLOPEZTAMARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano Posso, M. (05 de 06 de 2018). *EL PROTOCOLO EN LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR*. Obtenido de EL PROTOCOLO EN LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR: https://www.icesi.edu.co/revistas/estudios_gerenciales/article/download/27/html?inline=1
- Martínez, G., & Pérez, M. (2015). *PROTOCOLO: UN INSTRUMENTO PARA MEDIAR CONFLICTOS EN EMPRESAS*. Bogota: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438>
- Oc, C. (3 de 9 de 2018). *Consultores OC*. Obtenido de Consultores OC:

- <https://www.consultoresoc.com.mx/blog/modelo-de-los-3-circulos>
- Ontiveros, J. J., Wilbert, D., & Díaz, M. (2015). *CRITERIOS DE CONCEPTUALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR*. YUCATAN: 3C EMPRESA. Obtenido de <http://ojs.3.com/index.php/3c-empresa/article/view/286>
- Paci, F. (11 de 09 de 2019). *La Nacion*. Obtenido de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>
- Padilla, R. (14 de 05 de 2019). Órganos de Gobierno en empresas familiares. (L. Gomez, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=0pQnSy2rEK4>
- Palacios, P. M. (2016). *Emprendimiento y capacidad de gestión de la*. Zaragoza. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/56454/files/TAZ-TFG-2016-2647.pdf>
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. San Martín: Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de <http://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/EEYN%202019%20PMJ.pdf?sequence=1>
- Pedraza Boldo, M. (2016). *Empresas Familiares Mexico*. Obtenido de Empresas Familiares Mexico: http://empresasfamiliaresmexico.mex.tl/114057_Modelo-Evolutivo-Tridimensional.html
- Peña Cárdenas, M., Díaz Díaz, M., & Puente, A. (2015). *RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR*. Coahuila: Universidad Autónoma de Coahuila. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791
- Pico, F., & Santamarina, E. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los

- factores. *Revista Politécnica*, 2. Obtenido de file:///C:/Users/MR/Downloads/383-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2257-1-10-20150610.pdf
- Pymes, G. (03 de 10 de 2018). *Grandez Pymes*. Obtenido de Grandez Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2018/10/03/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>
- Ribera, M., & Torrent Colomé, J. (2015). *HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR*. Barcelona: Torrents consultors. Obtenido de <https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/sempra.pdf>
- Sabino, C. (1993). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Libros Tauro.
- Santamaría Freire, E., & Chicaiza Chaguamate, V. (2016). *Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012>
- Santana, F. (29 de 08 de 2015). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2015/08/29/la-toma-de-decisiones-en-las-empresas-familiares-5/>
- Santucci, C., Santucci, C., & Rende, P. (2019). *Análisis de las variables que afectan la gestión*. San Martín Buenos Aires.
- Vanoni Martínez, G., & Pérez, M. (2015). *PROTOCOLO: UN INSTRUMENTO PARA MEDIAR CONFLICTOS EN EMPRESAS*. Bogotá-Colombia: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438>
- Vizcay, J. F., & Ramírez, F. J. (2019). *El protocolo familiar como mecanismo para garantizar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Anexo I - Documento de consentimiento informado

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

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este 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 en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____ . 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 este haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II - Preguntas de entrevistas

1. ¿Quién fue el creador de la empresa?
2. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
3. ¿Qué siente que no funciona bien?
4. ¿Qué se puede mejorar?
5. ¿Se siente motivada/o a seguir?
6. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
7. ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?
8. ¿Las decisiones se toman en forma consensuada?
9. ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?
10. ¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?
11. ¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?
12. ¿Cómo es la relación entre los familiares que trabajan en la empresa?
13. ¿Qué piensa del traspaso generacional?
14. ¿Considera que existe flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones?