

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado.

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares.

“La profesionalización en las empresas familiares como camino al éxito generacional”

“Professionalization in family businesses as a path to generational success”

Autor: Waidelich, Heidi Micaela

DNI: 40.926.330

Legajo: VCPB26931

Director de TFG: Baronio, Alfredo Mario

Ciudad de Montecarlo, provincia de Misiones

Argentina, julio 2020

Resumen

Las empresas familiares demuestran una gran importancia en la economía mundial, por lo cual fue sugestivo estudiar a fin de mejorar su desempeño y su permanencia, ya que atraviesan por situaciones que no las permiten perdurar. El desarrollo de la profesionalización puede hacer que estas perduren en el tiempo y logren el éxito. A continuación, se procedió a analizar distintos aspectos de las familias para lograr alcanzarlo y traspasar generaciones de familias empresarias. Para ello, se profundizó en situaciones recurrentes, conociendo las debilidades que no las dejan crecer y los distintos tipos de falencias entre los familiares y en el aspecto interno. Se realizó una investigación de tipo descriptivo y exploratorio para conocer en detalles los factores que llevan a la profesionalización a las empresas familiares. Para poder saber cuáles son los problemas que afectaron a la estructura y funciones de la empresa y cuáles son los inconvenientes que deben evitar transitar para así afrontar crisis familiares logrando el crecimiento, se realizó preguntas directas a los integrantes empresarios en las cuales han reflejado los detalles para poder concretar este trabajo y saber sus trayectos, sus propósitos y objetivos. Las familias empresarias reflejaron la importancia de poder profesionalizarse para lograr realizar traspaso de generaciones y que se alcance el éxito, además agregaron una consideración que es establecer y saber la importancia de gestionar el correcto uso de los recursos financieros para el crecimiento como componente fundamental de estrategia empresarial.

Palabras claves: profesionalización, crecimiento y traspaso

Abstract

Family businesses are very important in the world economy, so it was suggestive to study in order to improve their performance and permanence, as they are going through situations that do not allow them to last. The development of professionalization can make them last in time and achieve success. This was followed by an analysis of different aspects of families in order to achieve this goal and transfer generations of business families. To this end, he delved into recurring situations, knowing the weaknesses that do not allow them to grow and the different types of deficiencies among family members and in the internal aspect. A descriptive and exploratory research was carried out in order to know in detail the factors that lead to the professionalization of family businesses. In order to know what are the problems that affected the structure and functions of the company and what are the disadvantages that must be avoided in order to be able to face family crises achieving growth, direct questions were asked to the business members in which they have reflected the details in order to be able to realize this work and to know its paths, its purposes and objectives. The business families reflected the importance of being able to professionalize in order to be able to transfer generations and achieve success, They also add a consideration that is to establish and know the importance of managing the correct use of financial resources for growth as a fundamental component of business strategy.

Keywords: professionalization, growth and transfer

Índice

Introducción	4
<i>Antecedentes</i>	8
<i>Problema de investigación</i>	11
<i>Objetivo General</i>	12
<i>Objetivos Específicos</i>	12
Métodos	12
<i>Diseño</i>	12
<i>Participantes</i>	12
<i>Instrumentos</i>	13
<i>Análisis de datos</i>	13
Resultados	13
Discusión	19
Referencias	27
Anexos	30
<i>Anexo 1: Documento de consentimiento informado</i>	30
<i>Anexo 2: Modelo de las entrevistas</i>	31

Introducción

“Una empresa familiar implica una organización económica y social que involucra personas que comparten un parentesco y que deciden trabajar juntas más allá del vínculo familiar” (Soto, 2016, p. 5). La organización es creada y manejada por los integrantes de la familia y puede ser del tipo pequeña, mediana o grande, dependiendo del grado de capital que tengan a disposición para invertir en su negocio familiar. Son las que contribuyen en mayor proporción a la riqueza y empleo en la mayoría de los países (Araya, 2012).

Según Press (2011) el 75% de empresas existentes son de familias y generan aproximadamente el 40% del total del Producto Bruto Interno. Asimismo, Martínez Echezárraga (2010) sostiene que en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación. Goyzueta Rivera (2013) considera que cuando las condiciones de trabajo están en concordancia entre los miembros de la empresa familiar, los problemas que pueden existir serán fácil de resolver e incluso se pueden evitar.

Otro autor estima que en el país el total de empresas familiares es de 2,9 millones logrando superar más del 65% del total de las empresas argentinas (García, 2013).

Un estudio más reciente indica que solamente el 40% de las empresas familiares pasan a la segunda generación y 15% alcanza la tercera (Antista, 2016). Debido a lo mencionado anteriormente la permanencia y sostenibilidad en el tiempo son importantes y afecta en gran medida a los índices de empleos y desocupación.

La empresa familiar tiene sus ventajas con respecto a otras empresas que no son familiares.

Molinari (2012) asegura que la perspectiva de crecimiento en este tipo de empresas se logra gracias a comportamientos adecuados con el dinero obtenido de las ganancias empresariales, por ejemplo, cuando se decide innovar en un nuevo proyecto y no utilizar dinero de los recursos de la empresa para así poder crecer más rápido en el tiempo. Asimismo, cuando se dedica mayor tiempo en trabajar, no es necesario recurrir a pagos de horas extras y esto produce el cuidado del capital de la empresa y las posiciona en una ventaja competitiva a diferencia de otras empresas que no son familiares. Esto

quiere decir que el cuidado del dinero es el fruto del crecimiento. También es difícil que exista el fracaso de una empresa si se realiza una planificación a largo plazo con todos sus componentes necesarios para sobrellevar crisis, crecimientos u oportunidades. El autor considera que dicha ventaja puede actuar como desventaja al mismo tiempo, ya que no se concluye fehacientemente el planeamiento. La experiencia del fundador de la empresa lleva a realizar siempre las mismas actividades que se desarrollaron de manera positiva. Esta costumbre, también, puede ser una desventaja para el negocio porque se piensa que realizar las tareas de la misma manera obtendrá buenos resultados, sin dar lugar a nuevas herramientas e innovaciones.

Con respecto a las desventajas el autor Navajas (2011) refleja varias actitudes que vuelven vulnerables a las empresas familiares. Una de ellas es superponer los roles de los trabajadores familiares con los puestos directivos. Asimismo, expone que la amplitud del liderazgo que tienen los dueños del poder. Como se detalló en las ventajas de la empresa la cultura es una ventaja, pero a la vez forma parte de una desventaja empresarial y en este caso la rigidez se relaciona con dicho concepto que deriva de tomar las mismas costumbres y tradiciones de los sucesores lo cual significa una limitación al cambio positivo (Molinari, 2012).

Igualmente, Pastor (2019) concuerda con las desventajas en las empresas familiares como ser el riesgo de los conflictos familiares y limitación de financiación externa por temor. Pero agrega la falta de profesionalización de la gestión empresarial como una gran desventaja que también puede llevar a la muerte empresarial

Dodero (2015) expone cuatro crisis que deben superar las empresas familiares para perdurar en el tiempo y lograr el éxito, son las siguiente:

- Falta de delegación: como consecuencia se ven reflejados problemas de productividad, comerciales y financieros. La incorporación de un personal idóneo puede superar la crisis, aunque esto resulte difícil para el fundador ya que es la persona que realiza todas las actividades de la organización.
- Ingreso de los hijos: se genera conflictos por confusión de roles entre el padre e hijos demostrando autoridad y predominancia de poder y buscando asociar los mismos intereses en conceptos de visiones compartidas.

- Fallecimiento del fundador y crisis del poder entre hermanos: la sucesión es un procedimiento que se debe evitar y debe desarrollarse todas sus consecuencias durante la vida del fundador para evitar esta crisis y lograr el camino al éxito.

- Conflicto de poder: se deben respetar los principios de transparencia de información, responsabilidad y equidad.

Por otro lado, Molinari (2012) hace referencia a tres crisis de maduración por las cuales se ven afectadas las empresas del análisis:

- Liderazgo: se requiere nueva fuente de recursos humanos que reemplacen y otorgue valor al que se encuentra como líder de la organización.

- Nuevos emprendimientos: se necesita un cambio en la estructura organizacional porque se delegan funciones para ser ocupadas en otro negocio dando lugar a riesgo para la empresa antecesora.

- Información y procesos: se necesita identificar las áreas y estructuras de desarrollo de las actividades para alcanzar distintos objetivos.

También describe que las empresas familiares tienen características particulares diferenciándolas de las empresas no familiares como ser su capacidad de volverse más competitivos en el mercado como así también el sentido de compromiso y de permanencia. El autor Castilla (2014), concuerda con la característica de esta habilidad para las empresas familiares y el éxito que pueda tener, volviéndolas competitivas, además cambiando y reinventado de manera constante los negocios.

Otras cualidades de las empresas familiares es el compromiso que refiere a las personas que forman parte de la constitución de la empresa cuando se ponen en juego muchos sentimientos encontrados para así lograr la satisfacción plena de ellos mismos y de su familia, con un propósito de crecer constantemente y demostrando calidez al resto de los integrantes de la empresa generando un fuerte y cálido vínculo (Molinari, 2012).

Además, el mismo autor dice que las empresas familiares desarrollan su propio conocimiento que han ido adquiriendo en el paso del tiempo y dejan como referencia para aprendizaje de sus sucesores que, a medida que la empresa se desarrolla y crece con ciertas modalidades, los hijos incorporan las habilidades indirectamente y cuando es el

momento de su llegada a la empresa, indiscretamente tienen una enseñanza formada por el entusiasmo de su padre con el negocio fundado.

Para lograr la profesionalización en la empresa familiar, se transcurre por distintos momentos desde su fundación, iniciando con la primer etapa del crecimiento de la empresa, que es cuando el fundador es la persona responsable de realizar todas las funciones que demanda la organización, con la característica particular que lo realiza con entusiasmo y dedicación para lograr los objetivos que se propuso, finalizando cuando el esfuerzo que realiza el fundador queda limitado y se necesita de otras herramientas para el logro de la profesionalización (Basile, 2018).

La etapa en la cual el fundador es la persona quien controla y realiza la mayor parte de las tareas y toma todas las decisiones, Dodero (2015) lo incluye en la fase uno de la empresa con la caracterización de una empresa que se encuentra en la primera generación y desarrolla la fundación y sostenibilidad de la misma. De todos modos, la autoridad del fundador se modifica por cuenta propia cuando esta persona delegue sus actividades y toma decisiones claves en cuanto a incorporar otros miembros para la realización de las tareas que demanda una empresa en busca de la siguiente generación empresarial (Basile, 2018).

La toma de decisiones empresariales en este tipo de empresas frecuentemente es la responsabilidad del patrón o fundador. Al surgir un interrogante, a comparación de otros tipos de empresas, este tipo de empresa se destaca por su agilidad en recibir respuestas de un solo componente. En cambio, en los otros tipos de empresas que no son familiares, las decisiones son tomadas por órganos de mayor a menor lo cual hace atrasar los procedimientos, otorgando facilidad a la empresa familiar sobre este punto. La confianza se genera por ser una empresa con trayectoria como es la característica de las empresas familiares dando facilidades de realizar concreciones con el mercado de manera ágil (Molinari, 2012).

Además, Leach (2016) declara que el traspaso generacional no es una etapa fácil de sobrellevar en las empresas, por lo general se generan conflictos en dicho momento en cual las emociones familiares actúan como desventaja por confundir los sentimientos familiares o rencores establecidos entre miembros de la familia, con el negocio familiar, generando una crisis. Igualmente, Molinari (2012) sostiene que la transición de mando

tienda a llevar a una crisis familiar lo cual puede concluir en la muerte de la empresa porque ninguno de los integrantes de la familia está capacitado para poder ser responsable de la empresa.

Antecedentes

Las empresas familiares, durante su segunda generación tienen el reto de profesionalizarse para no dirigirse a la muerte. Deben gestionar sus intereses generales y su cultura familiar. Como así también, uno de los primeros desafíos de esta nueva generación es de crear el protocolo ya que de este documento nace las ideas claras que se tienen. Solamente trabajando estas características se podrá lograr pasar a la tercera generación. De ser así, esto refleja el crecimiento que ha tenido la empresa y las complejidades que implicó llegar hasta ahí, donde su función fundamental será controlar la expansión (Nogales, 2007).

Se puede ver que las problemáticas de la empresa familiar se distinguen en la etapa del desarrollo de un protocolo familiar, la incorporación de personas ajenas a la familia a cargos de superiores como también, la relación de los miembros de la empresa como potencial de transacción de acciones (Daniel, 2009).

La profesionalización tendrá éxito si la empresa opta por una estrategia de crecimiento desde sus inicios, evaluando de manera periódica los niveles de desempeños que tienen los empleados y directivos de la organización (Galvis, 2011). Pero para eso es necesario que se descentralice la visión y el liderazgo que se lo impone a una persona en particular de la empresa (Hambra, 2019).

Se diferencian las empresas profesionalizadas de las no profesionalizadas, porque la primera trabaja sobre planes, objetivos, reuniones y puestas en común (Noguera, 2017).

El autor Rueda (2011) sostiene que la falta de profesionalización es una de las razones primordiales que dirige a la empresa a su desaparición en el corto plazo.

Con el crecimiento de la empresa se necesita un cierto grado elevado de nivel de profesionalización para evitar las crisis empresariales logrando su continuidad y evitando el riesgo de fracaso que existen en los traspasos generacionales.

Según Hambra (2017) hay que distinguir tres ámbitos y diferenciados de las relaciones de las empresas familiares. Ellos son el concepto de propiedad, familia directa y familia política, y la gestión. En la parte de propiedad se componen los dueños de las acciones y cuotas de la empresa. En gestión todos aquellos que son miembros familiares

y cumplen funciones operativas. El ámbito de familia todos los miembros, en un principio directos, pero dando importancia a los familiares políticos.

Pérez Molina (2012) genera una nueva visión de empresa familiar teniendo en cuenta la familia, propiedad, dirección y sucesión. La autora expone que son los pilares fundamentales de la empresa familiar que, con su acción en conjunto describen el ciclo de la vida de la empresa. Para dar continuidad del negocio en el tiempo, se deben incorporar nuevas estrategias y apoyarse sobre los pilares fundamentales detalladamente dando la misma importancia a cada uno.

Favier Dubois y Martín (2017) en su libro refieren a la importancia de reconocer factores que determinan como eficaz a una empresa familiar. Aclara que la profesionalización es un proceso social que conlleva cambios en la cultura de la familia con la empresa, siendo formalizada y contando con órganos de gobiernos que los regulen. También habla de las dimensiones de persona, familia, la empresa y el contexto social, y de integrar éstas para lograr ser eficaz. Además, También concuerda con la característica de tener un protocolo familiar.

Este trabajo propone analizar cuáles son los factores y las características que utilizan las empresas para poder lograr la profesionalización adecuada encontrándose en el camino del crecimiento permanente, garantizando su continuidad y el éxito sostenido reflejando que mediante el parámetro de la profesionalización logran la continuidad de las empresas con crecimiento económico y patrimonial.

La profesionalización es un proceso progresivo, constante y permanente realizado desde el enfoque humano y organizacional en cual se identifican retos a superar con orientación al éxito institucional fomentando los mismos intereses. La empresa familiar tiene que aprender a identificar esos retos para tomar soluciones y construir estrategias. Se debe llevar a cabo con el fin de implementar sistemas de gestión con la incorporación de personal externo, pero con el requisito fundamental de percibir el mismo objetivos que los otros integrantes de la organización (Navajas, 2011).

Los conceptos y manera de emplear en la organización, de propiedad y dirección, tienen relación directa con el nivel de profesionalización de la empresa. En sus inicios, una empresa no necesita un elevado nivel de profesionalización, pero con el crecimiento de la empresa es necesario que sean mayor el porcentaje de profesionalización, hasta

conseguir una dirección totalmente profesionalizada, de no ser así la empresa llega al fracaso y se dirige a la muerte prematura (Pérez Molina, 2012).

Si la visión de la empresa es el crecimiento, la transcendencia en un mundo globalizado es obligatorio optar por los procesos de profesionalización empresarial (Noguera, 2017). Llegado el momento de la sucesión la dirección de la empresa debe llegar a un nivel profesionalizado. De esta forma se reduciría considerablemente el riesgo de fracaso existente en el cambio de generación.

En las empresas hay funciones esenciales como el capital humano y la parte administrativa. Cuando las empresas crecen, estos recursos tienen que profesionalizarse para seguir su camino al crecimiento. Se debe determinar cuáles son los intereses y deseos de los miembros del patrimonio empresarial para hablar de decisiones como también de caminos que se piensan seguir iniciando un protocolo familiar.

Para estar profesionalizadas, las empresas deben trabajar sobre el desarrollo adecuado y la formación de las personas que forman parte de la organización con aspectos relacionados a capacitaciones, salarios, horarios de trabajo, remuneración a cobrar según la tarea realizada y evaluación del puesto a ocupar. Deben tener estructura organizativa y manuales de organización, un gobierno corporativo, la constitución del protocolo familiar y el correcto uso de las tecnologías de la información (Hernández Fernández y Portillo Medin, 2016). En el plan estratégico de la empresa se debe plasmar el plan de negocio y el protocolo familiar, que forman un conjunto, que a su vez uno es distinto de otro (Hambra, 2017).

Según las consideraciones de Matienzo (2012) el protocolo familiar es un documento en cual los miembros de la familia y la empresa acuerdan el seguimiento de la empresa y hacen referencia los elementos claves de una empresa familiar.

Dubois (2011) nombra las funciones del protocolo como es la de fortalecer la empresa teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de la estructura empresarial, delimita los comportamientos cuando surge el exceso de algún miembro y actúa como soporte patrimonial en forma de resguardo ante eventualidades. A partir de ese momento en el cual la empresa tiene un protocolo familiar, se establecen los mecanismos de interacción y se le da la importancia que respecta al plan de sucesión, en el cual la familia establece si el sucesor será un familiar o algún externo determinando que puesto ocupará

y sus funciones. Con estos dos factores que son el protocolo y el plan de sucesión se quiere reducir el miedo a los retos.

La gestión empresarial equilibrada y eficiente dan el funcionamiento correcto de la empresa. Press (2011) detalla el contenido de las buenas prácticas de gestión en empresas familiares.

- Relaciones de comunicación: estimular la excelente comunicación entre los participantes es muy importante para generar un vínculo en el cual uno se sostiene al otro, dando confianza y abriendo debate a los intereses en común.
- Gestión operativa: se debe lograr una planificación como modelo ordenada para poder dirigir y controlar.
- Gestión de personas: en este proceso de deben definir las tareas a desarrollar por cada integrante con evaluaciones periódicas fomentando al buen desempeño laboral del trabajo en equipo.
- Gestión legal: este departamento debe tener sumo cuidado a los fenómenos que se puede exponer la empresa.
- Gestión económica y financiera: la profesionalización de esta área es muy complicada debido a que no se maneja de manera adecuada el capital de la empresa, separando los movimientos internos de la familia de la empresa.

Esto quiere decir que se debe profesionalizar la gestión siempre que se busque el crecimiento de la empresa y lograr las acciones más adecuadas para que la empresa familiar logre sus objetivos y tenga la satisfacción que desean. La mayor debilidad de este tipo de empresas son su modelo de gestión de recursos no administrado correctamente y reducida capacidad de desarrollar estrategias competitivas. (Galvis, 2011). Para poder conseguir el éxito en las empresas tiene mucha importancia la independización del sistema familiar de la empresa (Doderó, 2019).

Problema de investigación

Es por ello y la importancia de las empresas familiares, que la presente investigación refiere a el logro de la profesionalización para así poder perdurar en el tiempo y hacerlas más competitivas ante las otras empresas, de este modo obtener un informe de los aspectos que las empresas deben superar y trabajar para lograr el éxito profesional con fin de brindar a las empresas de Misiones.

Con todo lo dicho anteriormente se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se llega al éxito con el proceso de profesionalización en las empresas familiares?

Se puede determinar que trabajar con un balance entre la familia y los intereses económicos, como así también la constitución de un protocolo familiar y la planificación del traspaso generacional, se llega al camino de la profesionalización empresarial.

Objetivo General

Identificar cuáles son las funciones que estas empresas llevan a cabo para lograr la profesionalización.

Objetivos Específicos

-Especificar los factores intervinientes en la profesionalización de las empresas familiares.

-Evaluar si las empresas profesionalizadas tienen en cuenta otros factores para seguir en crecimiento.

Métodos

Diseño

El trabajo se dio inicio con el desarrollo del material bibliográfico referido al tema de empresas familiares y otros conceptos necesarios para entender lo redactado.

El tipo investigación que se aplicó es descriptivo y exploratorio para conocer en detalles los factores que llevan a la profesionalización a las empresas familiares. Se procedió a la recolección de información de las respectivas empresas para poder evaluar el grado de profesionalización que cuentan.

El tipo de muestro utilizado fue no probabilístico. Los datos obtenidos de la investigación son diseñados bajo el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo.

Participantes

Para efectuar este trabajo se investigó sobre tres empresas familiares a través de entrevistas mediadas por la tecnología con distintos representantes de las empresas. La selección se basó en realizar a empresas con características familiares y de distintos rubros.

Particularmente la primer en cuestión es una empresa que se encuentra en el traspaso a la tercera generación. Se dedican a actividades forestales y ganaderas.

La segunda empresa del análisis tiene como actividad principal la venta de electrodomésticos por menor contando con cinco sucursales en distintas localidades de Misiones. Es una empresa que está en la segunda generación.

Por último, la sociedad anónima restante se trata de un sanatorio familiar el cual está compuesto por padres e hijos.

En el Anexo 1 se puede ver el consentimiento informado, en el cual se sigue el criterio de anonimato para preservar la identidad de las empresas.

Instrumentos

Para el relevamiento de la información se realizó entrevistas en profundidad con los integrantes de las familias que llevan su labor en las empresas, con el objetivo obtener información necesaria para determinar el nivel de profesionalización que tienen las empresas nombradas y poder comparar cada una según su rubro y generación.

Análisis de datos

Las encuestas realizadas fueron mediadas por la tecnología con el programa de Zoom por la imposibilidad de realizarlo de manera presencial. Anteriormente se le proporciona por correo electrónico a todas las empresas una serie de preguntas que debieron responder en la video llamada relacionadas con características empresariales. Estos datos se volcaron en varias planillas de Excel, diferenciando el tipo de relevamiento de datos que se refleja, a modo de detalles y referencias empresariales para luego realizar un análisis en general.

Resultados

Luego de la aplicación de los métodos, se recopilaron los datos para obtener información sobre las funciones y características que dirigen al camino de la profesionalización a las empresas familiares de la ciudad de Montecarlo provincia de Misiones. Con este fin se presentan los resultados en base a los objetivos planteados.

Para determinar los procesos de profesionalización por los cuales atraviesan las tres empresas, se realizó un relevamiento de datos de la composición empresarial y otras características propias generalizadas, para poder establecer cuáles son las particularidades

que forman parte de los procesos para profesionalizarse. Para observar las preguntas y cuestiones consultadas a los participantes, visualizar el Anexo 2. A continuación, en la Tabla 1 Características de las empresas se detallan los datos relevados.

Tabla 1
Características de las empresas entrevistadas

Características	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Rubro	Industrial	Comercial	Salud
Tipo de empresa	S.A.	S.R.L.	S.A
Antigüedad	34 años	30 años	42 años
Cantidad de socios	3 socios	5 socios	5 socios
Cantidad de socios que no son familiares	No posee	No posee	No posee
Etapas de la vida de la empresa	Traspaso tercera generación	Segunda generación	Segunda generación
Cantidad de empleados	13	24	15
Cantidad de empleados que no son familiares	13	24	12

Fuente: Cuestionario a referentes empresariales

El interés de las tres empresas coincide con el deseo de que el negocio familiar siga en crecimiento, obstante quienes sean los miembros de la organización, si son familiares o no, pero como requisito fundamental deben ser personas idóneas al puesto a cubrir y deben tener los mismos ideales que los fundadores en su momento de anhelación en el cual remarcaron el interés con sus perspectivas de crecimientos. Las empresas se encuentran en etapa de crecimiento por más que estén superando distintas generaciones, porque su objetivo es el crecimiento constante y continuo. Todos los miembros de la familia que forman parte de la empresa, tienen acceso a la información de la empresa y voz de voto en las discusiones empresariales que se atraviesan. Asimismo, las decisiones económicas y financieras son compartidas y tomadas en conjunto con la familia empresaria.

En dos casos, los rangos de edad de los directivos se encuentran entre los cincuenta y sesenta años, por esta misma razón se procedió a un plan de sucesión y de traspaso generacional.

Las empresas manifestaron la característica particular que tienen, con respecto a cuándo se realiza el cambio generacional y se espera que esos participantes ya no participen en las actividades. La coincidencia en la Empresa 1 y la Empresa 2, es que, al renunciar a dichos cargos para ceder a sus herederos, siguen apoyando y trabajando con los mismos intereses adaptándose a sus hijos, en este caso.

La Empresa 3, tuvo la pérdida del fundador de la empresa, en el cual no contaban con plan de sucesión. Esto contrarrestó problemas de estructura y crisis de poder en la organización que estuvo cerca de llevar a la muerte de la empresa por el mal manejo de su estructura familiar y empresarial. Al superar esta crisis de fallecimiento del único fundador, la empresa creó un protocolo familiar, un plan de sucesión para esta generación, realizaron incorporaciones de personal no familiar, también trabajaron con las estrategias competitivas y el aumento de su nivel de mercado. Estas medidas tomadas por parte de la empresa en crisis, hizo que la empresa pueda seguir en pie hasta la actualidad y con gran perspectiva de crecimiento.

La Empresa 1, realizó el traspaso generacional hace muchos años, por antigüedad de los sucesores. En la actualidad se encuentran en la segunda generación, pero están desarrollando su paso a la tercera generación por criterios de optimismos funcionales y empresariales, dejando de lado la posibilidad de ruptura empresarial por mal manejo de este criterio tan importante en las empresas profesionalizadas.

Las tres empresas expresaron en la encuesta, la dificultad que tuvieron en su momento y que tienen para poder trabajar el concepto de sucesión. Agregan que, obstante a que estén planificadas y diseñadas, es un ambiente que genera mucha tensión en los miembros de las familias.

Con respecto a los profesionales que cuentan las empresas, todas ellas tienen niveles superiores de estudio, pero no todos los socios tienen esta característica que las diferencian. Los socios que tienen más antigüedad, los cuales son los fundadores, no

cuenta con estudios profesionales. Todos sus hijos incorporados en la empresa, tienen estudios universitarios acorde al negocio familiar.

Seguidamente, en la Tabla 2, Cumplimientos de parámetros para lograr la profesionalización, tuvo como finalidad determinar si se cumplen las características que tienen el tipo de empresas que cuentan con una profesionalización óptima. Asimismo, en la tabla 1 se pudo observar sus características que verifican que las tres empresas son familiares.

Tabla 2

Cumplimiento de parámetros para lograr la profesionalización.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Cuenta con un protocolo familiar	No	Si	Si
Crea un organigrama de la empresa y la familia	Si	Si	Si
Asigna roles definidos	Si	Si	Si
Alinea intereses personales con intereses de negocios	Si	Si	Si
Se realizan evaluación de desempeños de integrantes de la empresa	Si	Si	Si
Estuvieron en un proceso de sucesión	Si	Si	Si
Cuenta con órgano de gobierno	No	No	Si
Se utiliza recursos financieros de la empresa para gastos privados	No	No	No
Obtuvo créditos en los últimos años	Si	Si	Si
Capacitación de directivos familiares	Si	Si	Si
Delegan tareas menos importantes a terceros	Si	Si	Si
Los intereses son iguales para todos los miembros	Si	Si	Si
Relevan informes periódicamente	Si	Si	Si

Fuente: cuestionario a miembros empresariales.

Ambas empresas tienen como concordancia la importancia de realizar periódicamente una revisión completa del protocolo familiar que se ha creado y además un seguimiento de cumplimiento de los puntos en consideración. Una de las empresas estudiadas no cuenta con un protocolo familiar propiamente dicho. Desconocen el término.

Las tres empresas realizan trabajos para fortalecer el capital humano, tanto de los directivos y de los empleados, como los dos interrelacionados. Mencionan la importancia

de la buena y constante comunicación entre la familia y la empresa, y la empresa con los miembros distintos a familia.

Para completar, se confeccionó una encuesta con distintas preguntas relacionadas a el camino que realizaron las tres empresas para poder lograr profesionalizar sus organizaciones familiares, ya que ellas afirmaron que cuentan con un nivel alto de profesionalización empresarial, por ello, se procedió a desarrollar preguntas abiertas para que todos los integrantes puedan responder en conjunto sus propósitos y sus actitudes estratégicas que tuvieron en cuenta para lograr ese camino, y además, otras cuestiones que no estén relacionados con los detalles antes mencionados que llevaron a las empresas al camino deseado. Se observa en la Tabla 3 los datos de las preguntas relevadas más importantes.

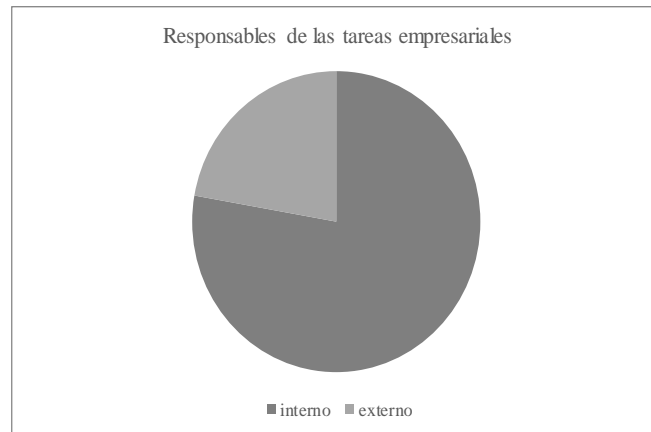
Tabla 3
Detalles de la profesionalización.

Empresa	¿Piensan que existe otros criterios no nombrados para profesionalizarse?	¿Cedieron autonomía en algún momento?	¿Separan roles de propiedad y de gestión?	¿Se entiende y aceptan las decisiones de los demás?	¿Contrata empresas externas para sectorizar?	¿Existe un plan estratégico a largo plazo asentado por escrito?	¿Se capacita a los posibles sucesores desde la actualidad?
1	Pensamos que hay otros detalles que se tienen en cuenta.	Sí, por traspaso de generación.	Sí, no mezclamos los intereses.	Sí, todos los socios decidimos por igual.	La sanidad, limpieza, administración contable, asuntos jurídicos.	No.	No, está fuera de nuestro alcance imponer.
2	Para profesionalizarse se necesita una buena dirección y gestión.	Sí, porque otro personal familiar es más capacitado.	Trabajamos mucho en eso.	Todos las decisiones se aceptan pero se evalúan.	No necesitamos empresas de afuera.	No exactamente.	No.
3	En base a la falencia que tuvimos, pudimos ver que esto nos falta para profesionalizarnos.	Cuando falleció el líder de la empresa.	En este momento lo estamos logrando.	No tenemos este tipo de problemas.	Se terceriza administración y limpieza.	Si refiere al protocolo.	No.

Fuente: preguntas a miembros empresariales.

Las tres empresas concuerdas con muchos detalles de la profesionalización que, su cumplimiento correctamente las encamina a un futuro de crecimiento sostenido.

En el siguiente grafico Responsables de las tareas empresariales, se puede visualizar que la mayoría de las tareas que necesita una empresa, no se encuentran delegadas.



En ambas empresas, las tareas administrativas son llevadas a cabo específicamente por los miembros directivos, o sea los socios. En minoría las demás actividades respectivas de cada rubro comercial, son llevada a cabo por empresas externas.

Además de los factores detallados que las lleva a la profesionalización, algunas sugirieron que, para poder lograr dicho proceso, han cumplido otros indicadores que no son los antes mencionados.

Uno de las particularidades que reflejaron en las encuestas y no fueron nombradas anteriormente en características propias de las empresas familiares profesionalizadas, es que para llegar a ser empresas profesionalizadas tuvieron el desafío de poder manejar económicamente bien su empresa y lograron ver la suma importancia del flujo de dinero con respecto a las inversiones que se realizan. Destacaron en sus respuestas, que el dinero es el sustento del crecimiento de las empresas, por sobre todo de los demás aspectos. Concuerdan con la necesidad de crecer el capital y el patrimonio empresarial. Como así de apuntar a expandir el negocio y dar valor agregado a los productos.

Las tres empresas coinciden con la relevancia del dinero que se tenga en poder y el buen manejo del mismo. Todas han empezado con un negocio pequeño, pero expresaron que supieron manejar correctamente el dinero en mano para poder expandirse, y que ese es el punto más importante para ir al camino de la profesionalización. Agregan que sin tener en cuenta y no hacer buen manejo de los recursos, no podrían haber superado la primera generación y nunca lograrían profesionalizarse.

Discusión

Habiendo cumplido con el objetivo de identificación de saber cuáles son los factores que las empresas llevaron a cabo en su camino en busca de la profesionalización profesional, se logra determinar si las empresas del estudio se encuentran profesionalizadas o en un proceso de profesionalización empresarial.

En el libro *La profesionalización de la empresa familiar*, el autor Martín (2017), hace referencia a las tareas de profesionalización de las familias empresarias para ser eficaz. En su apartado menciona la vinculación de la familia, con la empresa, y con el contexto social. Se puede ver que, en las empresas analizadas, esta vinculación se logra de manera correcta e integral, ya que refirieron a la importancia de la comunicación entre la familia y la familia empresarial como así también, el resto de la empresa, por lo tanto, comprenden que este concepto es muy importante para establecer un equilibrio entre emociones e intereses de la empresa.

Con respecto a la sucesión generacional, tal cual como el autor Molinari (2012) describe, es uno de los problemas más grandes en las empresas familiares y lo cual suele llevarle a la muerte prematura o generar conflictos que dañen parcialmente la estructura empresarial. En estas empresas se puede observar que las tres coinciden con su preocupación y ocupación sobre la importancia de poder desarrollar de manera adecuada este proceso tan movilizado para la empresa. Las tres empresas estudiadas han logrado superar el traspaso generacional conllevando practicas particulares. Una de las empresas, ha pasado a la segunda generación, pero con muchos problemas, que no son parte de la profesionalización empresarial. No contaban con un plan de sucesión que esto hizo que los lleve a muchos problemas. El fundador de la empresa había perdido de su vida de manera repentina, lo cual hizo que la empresa quede en manos de su mujer y sus hijos. Pudieron retomar la actividad empresarial pasando por la sucesión del padre fundador y por muchos problemas familiares, ya que eran varios hijos y el problema se generó en el momento de decidir el futuro de la empresa, si seguir en camino o dar de baja. El conflicto demoro varios meses en ser resuelto, porque no había una coincidencia de intereses entre los familiares, lo cual hizo reducir la cantidad de socios de la empresa retirando su parte. Luego de resolver el problema de sucesión, los socios son la madre y algunos hijos. En este momento se encuentran con una armonía familiar entre los socios que disponen sus acciones, pero no con los otros que han decido renunciar a sus acciones y retirarse del

negocio familiar. Asimismo, lo expresa Leach (2016) el traspaso generacional puede generar conflictos que actúan como desventajas como ser en este caso que se separaron los hermanos de la participación empresarial.

Las consecuencias de no planear la sucesión y el traspaso generacional fueron muy impactantes en la empresa que, en el presente se encuentran con un plan generacional y un protocolo que determina cuales son los pasos a seguir ante una situación como tal. Entonces se puede determinar que, en un principio, en su pasado no ha sido una empresa profesionalizada, pero que en este momento están trabajando para lograr llevar a su empresa a la profesionalización con los criterios adoptados. Al encontrarse en la segunda generación, Nogales (2007) estipula que su nuevo y más importante reto es poder lograr la profesionalización como condición única para poder realizar el siguiente traspaso generacional para mantener con vida a la empresa familiar.

La empresa 1, en esta característica en el particular, pudo resolver de manera adecuada el concepto de traspaso generacional por lo cual han pasado a la segunda generación de manera correcta y sin problemas entre la familia empresaria y la empresa y en este momento se encuentran en el traspaso generacional a la tercera generación entrante.

En el caso de la empresa 2, se visualiza que es la empresa con más conocimiento de la importancia de traspaso generacional, dicha familia se encuentra en la segunda generación, pero tienen la particular característica de que los anteriores referentes de la primera generación, siguen trabajando a la par de sus hijos, y entendiendo y aprendiendo con ellos lo nuevo de la empresa sin mostrar problemas y cuestiones que generen conflictos. Por lo tanto, a esta empresa no le ha afectado

En ambas empresas que desarrollaron de manera correcta la sucesión, lo realizaron de manera progresiva en un lapso de muchos años de trabajo para determinar una puesta en común con respecto a la delegación del poder. En el caso de la empresa que se encuentra en el pasaje a la tercera generación, se realizó de manera armoniosa la cesión a la primera y también a la segunda. Entienden los problemas que puede ocasionar el mal manejo de esta característica tan importante para una empresa de esta índole.

En definitiva, se puede decir con respecto al traspaso generacional, que es uno de las características más importantes para llevar a la profesionalización empresarial, las tres empresas que se han interrogado trabajan lo necesario a su alcance para realizarlo de la mejor manera con el fin de seguir en pie con la empresa familiar. Lo ideal del traspaso generacional es que no sea consecuencia de un hecho biológico, sino que esto se desarrolle de manera planificada en el cual los sucesores puedan dedicarle tiempo a ligarse a la vida empresaria.

La importancia de contar con un protocolo familiar, es sumamente interesante de considerar para poder profesionalizar a la empresa como lo determinan Hernández Fernández y Portillo Medin (2016) en su libro. Es atrayente que la Empresa 1, no conoce el nombre propiamente dicho o a que hace referencia el término de protocolo familiar no cumpliendo con este requisito necesario que nombra Hembra (2017) como herramienta preventiva y de construcción. Las demás empresas cuentan con un protocolo en cual disponen medidas a tomar en el trayecto de desarrollo de la empresa para poder regular las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad.

Las empresas manifiestan que su objetivo principal es el crecimiento sostenido, por esa razón hace un tiempo se pusieron a trabajar en el logro de profesionalizar la empresa. Dos de ellas comenzaron con la constitución del protocolo y la restante no cuenta con dicho instrumento.

Tener constituido un protocolo familiar, no asegura la continuidad de la empresa familiar. Forma parte de las herramientas más importante para la profesionalización, pero se juegan otros aspectos como ser la voluntad de los miembros familiares y la visión compartida de ellos. En este momento se ponen en juego los conceptos de familia, propiedad y gestión. Por lo demostrado anteriormente, la importancia de tener planeado una delegación de la generación, Pérez Molina (2012) agrega el concepto de sucesión a el ciclo de la empresa, como importante pilar en el desarrollo correcto y posible de una empresa, lo cual se puede determinar que, en estas empresas es fundamental relacionar los cuatro lineamientos para hacer posible la buena marcha de la empresa familiar.

La importancia de la buena relación entre los integrantes de la empresa es sumamente relevante para fomentar al crecimiento. En los tres casos analizados, la totalidad de socios son únicamente familiares, ya sea entre primos y tíos, o padres con

hijos y sobrinos o solamente entre hermanos. El respeto entre las personas es la herramienta primordial para poder comenzar a dialogar y cruzar intereses entre los integrantes. Las decisiones empresariales se toman en conjunto, en reuniones que se realizan de manera periódica, en cual dialogan al respecto de las inversiones a realizar, de la incorporación de personal nuevo y demás factores en busca del crecimiento y el éxito de la empresa familiar.

El requisito para que sigan en crecimiento, es el manejo adecuado de los recursos financieros con el cual disponga el patrimonio de la empresa. Todas las empresas se encuentran en busca permanente de poder ampliar su negocio, ya sea con la apertura de más cadenas de ventas de electrodomésticos, con la incorporación de más tierras para el desarrollo foresto ganadero, como así también la incorporación de ramas de la salud no existentes en el sanatorio o en la localidad donde se encuentra el establecimiento. Por dicha razón, ellas hacen referencia a el cuidado del dinero y el buen manejo del mismo para poder ampliar y tener más éxito. No se destina dinero de la empresa en ninguno de los tres casos, para solvencia y gastos familiares. Esta característica lo expresa Dodero (2019) diciendo que se debe independizar el sistema familiar de la empresa.

Los posibles sucesores de las empresas familiares son desconocidos en las organizaciones. Supone que podrían ser los hijos de los que forman parte en este momento de tareas no gerenciales, pero no se determinan con exactitud si ellos cuentan con las cualidades que deben tener los empresarios.

La cultura de las familias empresarias es incentivar a sus hijos al trabajo, al crecimiento y al seguimiento del negocio familiar, por esa razón la mayoría de ellos que, actualmente son los socios, son personas capacitadas en rubros competentes al negocio familiar. En el caso de la empresa industrial foresto ganadera, los hijos de los dueños anteriores y nuevos socios, se han especializado en carrera de ciencias forestales y otros son contadores. Lo mismo pasa con la empresa dedicada a la venta de electrodomésticos. En dicho caso todos los hijos del fundador son contadores. Por último, en el sanatorio privado, uno de los hijos que hoy es socio de la empresa, se ha dedicado al estudio de la medicina, inculcado por sus padres al seguimiento del negocio familiar. El mismo deseo tienen las personas líderes de las empresas para sus hijos. Desean que quede en manos de

su familia para que siga siendo una empresa familiar, no obstante, no se excluyen de la incorporación futura de socios no familiares.

El buen funcionamiento de todo lo dicho anteriormente se da teniendo una estructura de gobierno, donde se aseguran que las reuniones que se realizan sean dadas de manera formal y no informalmente dando lugar a confusión y esparcimiento de temas que no necesariamente tienen relación con el negocio familiar. Las empresas no cuentan con una estructura de gobierno funcionando, pero tienen accionistas y un directorio. Por lo tanto, no se determina cual es la calidad de las reuniones.

Con respecto a la designación de actividades para los socios, en la Empresa 1 y la Empresa 2, reflejan que cada uno tiene su actividad principal ya sea de control y supervisión, o de desarrollo de algo acorde a la empresa como ser el traslado de personal o el suministro de herramientas necesarias. En el caso de los contadores, no solamente se dedican a sus tareas contables sino también a otras propias de la empresa familiar. Todas ellas trabajan en la empresa como un empleado más, no solamente se encargan de la toma de decisiones empresariales, sino que también desarrollan su labor como si fueran una persona más de la nómina de la empresa. Estas tareas son asignadas por ellos mismos, pero permanecen en ellas siempre y cuando estas sean desarrolladas con excelentes rendimientos. Hambra (2019), incluye a estas personas en el modelo de los tres círculos, en la parte de gestión, defendiendo a este como aquel que, también se dedica a realizar las actividades operativas de la empresa.

Además, las tareas que son designadas a los otros integrantes de la empresa, como ser los empleados, son evaluados de manera periódica, tal como lo determina Galvis (2011) como requisito del éxito de la profesionalización. Pero el problema que se genera en esta particularidad de empresas, que evalúan a los empleados en sus rendimientos, no se evalúan a su mismo, o sea no realizan autoevaluaciones. Sin embargo, han expresado que se realizan evaluación de desempeños, son hechas por sí mismos y no por un órgano interno lo cual puede modificar el resultado que busca esta prueba. Debe existir un órgano externo que se encargue de esta tarea para poder determinar si aquellas personas que se encuentran en la cúpula gerencial, llevan a cabo de manera correcta sus responsabilidades, y se denota que no sucede esto en ninguna de las tres empresas en cuestión. Por lo tanto,

como lo manifiestan Hernández Fernández y Portillo Medin (2016), los socios también deben someterse a evaluaciones periódicas para estar profesionalizadas.

Con relación al uso de la tecnología como herramienta para favorecer el mercado de crecimiento, las empresas se muestran preocupadas, puesto que, en un mundo globalizado y de imparable avances tecnológicos, se debe conocer todas aquellas nuevas cosas que se pueden emplear para poder ganar más dinero. Esto puede posicionarlas en un mercado competitivo. Pero esto no se da de manera perfecta por distintas razones particulares de cada empresa. En un gran grado, no pueden explotar esta parte de la empresa por las decisiones de dinero en destinar a otras cosas, como ser tierras y no maquinarias. En el caso del sanatorio, creen estar muy distintos de su competencia y con muchos años más para trabajar en la tecnología e igualarlos para ser más competitivos frente a los demás mercados. En el ámbito de la empresa comercial dedicada a venta de electrodomésticos se puede determinar que están posicionadas a la par de su competencia y creciendo por esa razón.

En conclusión, se puede determinar que la Empresa 1 y la Empresa 2 se encuentran profesionalizadas, aunque no cuentan con todas las características que las determina como profesionalizada. Pero esto no sucede lo mismo con la Empresa 3, en la cual se denota muchas falencias que están trabajando para poder salvar y demás falencias que las alejan del concepto de profesionalización.

Para lograr la profesionalización de las empresas que, si cuentan con esta manera de ser, tuvieron que pasar años de generaciones, muchos conflictos lo cual hizo que los integrantes de la familia puedan ver que la empresa podría dirigirse a la muerte si no trabajaban ciertas cuestiones y siempre perduro el interés por al avance económico y generacional.

El punto más importante para lograr el camino al éxito con la profesionalización, es el buen manejo de la sucesión empresarial, porque este encuadra el desarrollo perfecto de todos los otros conceptos. Teniendo un órgano de gobierno con un excelente funcionamiento, una empresa competitiva, un plan de generaciones futuras, la incorporación de personal idóneo a el negocio, es muy difícil que la empresa caiga en un final siendo que todos tienen las mismas intenciones que son el crecimiento.

Otro factor clave que se puede determinar que es crucial para el éxito en las empresas familiares, es el manejo de los recursos financieros. Un mal movimiento de esto, puede causar la muerte instantánea de la empresa, como así un buen manejo permanente, puede llevarle al crecimiento sostenido.

La sostenibilidad de la empresa depende de las habilidades que tengan los representantes de las tomas de decisiones, pues todo el movimiento depende de ellos. Por esa razón es importante asegurarse que todos los miembros tengan la misma visión y misión con la empresa familiar.

En ningún caso tuvieron crisis por delegación de puestos o por ingresos de hijos a la empresa, lo cual llama la atención porque este es una debilidad que tienen las empresas familiares y uno de los factores más importantes que lleva al fracaso a la empresa familiar. Al interactuar con la Empresa 1, se puede notar que el hijo de uno de los fundadores siente disgustos con su padre y su tío que también son socios de la empresa. Sin embargo, expresaron que cuentan con armonía compartida para la toma de decisiones, reflejaba que había problemas de decisiones y autoridades. Sucede ya que, el padre se dedica hace muchos años a la actividad y no desarrollo un estudio para llevar a cabo las tareas que le hicieron crecer, y su hijo con una carrera especializada en la actividad quiere imponer cosas nuevas, pero no tiene consenso de los demás. Esto forma parte de las características de las empresas familiares, cuando éstas centralizan la toma de decisiones o imponen sus decisiones por antigüedad, muchas veces estando erradas y no dando lugar a las demás personas que pueden acertar el desarrollo correcto.

También se puede notar que los miembros de las empresas fueron inculcados por sus padres de pequeños a seguir el mismo camino que ellos y a seguir con el negocio familiar que se tenga. Por esa razón, la mayoría optó por obligación o por imposición de gustos, una carrera universitaria referida al rubro comercial. Además, llama la atención, que los antecesores ninguno tiene un grado alto de estudio, pero sin embargo todos sus hijos se han especializado para poder seguir con la empresa de la familia.

En el caso de las tres empresas, se determina que el buen desarrollo de la profesionalización será la clave para seguir perdurando, pero no siempre contar con la profesionalización de la empresa familiar, las dirigirá al camino del éxito. En el caso de la Empresa 2, se concluye que, con la correcta implementación de sus prácticas, logran

profesionalizar de manera correcta la empresa familiar y, asimismo, logran el crecimiento, la competitividad y el gran éxito que demuestran. Sin embargo, la Empresa 1, se encuentra profesionalizada, pero se localiza con inestabilidad emocional en la familia, por lo cual deben tener precaución en el manejo de los sentimientos para que esto no les repercuta el poder asegurarse de seguir en crecimiento y poder concluir al traspaso a la tercera generación. Por último, la Empresa 3, no ha logrado profesionalizar porque el suceso por el cual han pasado hizo muy débil la estructura familiar, pero si logran trabajar de manera correcta, podrán profesionalizar la empresa y tener buenos resultados. De las tres empresas estudiadas, ninguna ha fracasado en su totalidad, excepto la Empresa 3 lo cual tuvo una gran deficiencia organizacional.

Una de las limitaciones que presentó este trabajo de investigación, es la dificultad de poder tener acceso a todos los miembros de las empresas como así también la dificultad que tienen los encuestados de dar la totalidad de las respuestas necesarias para saber asuntos que son específicos para estudiar la profesionalización.

Como fortaleza del trabajo se determina la importancia de saber cuáles son los parámetros que las empresas familiares deben tener cuidado y trabajar de manera muy delicada para poder seguir con vida.

El proceso de profesionalización de la empresa familiar se puede desarrollar en cualquier tipo de actividad o rubro. Este trabajo demuestra cuales son aquellos requisitos y pasos que deben cumplir y cuales son aquellos errores que deben evitar para así poder profesionalizarse y no morir. La recomendación para las empresas familiares que tienen como propósito profesionalizarse para poder lograr el éxito, es que puedan trabajar con mucha delicadeza el traspaso de la generación porque es el desacierto que más repercute en la profesionalización de la empresa, por ende, en lograr el éxito de la misma que trae beneficios extraordinarios. Este traspaso debe estar estipulado en un protocolo que debe contar las empresas, el cual se construye y trabaja teniendo órganos de gobierno, como así también el atento manejo de recursos financieros que se disponga ya que, buenas estrategias económicas las posiciona en un buen nivel empresarial. Como futura línea de investigación para las empresas familiares, sugiero que se realice un análisis cuantitativo para poder complementar el estudio de este tipo de empresas y determinar los resultados que tenga la profesionalización.

Referencias

- Antista, S. (2016). Empresas Familiares: La Importancia de la Implementación de un Sistema Administrativo-Contable y la Incidencia del Nuevo Código Unificado de la Nación. (*Tesis de grado*). Universidad Nacional del Centro, Buenos Aires. Obtenido de http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA_T2015_191_ANTISTA_EMPRESAS_FAMILIARES_SISTEMA.pdf
- Araya, A. (08 de 2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. Recuperado el 28 de 04 de 2020, de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/527
- Basile, F. (2018). Proceso de profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión. (*Tesis de grado*). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil. Obtenido de https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1814/37240346_BASILE_FLORENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castilla, M. (2014). Profesionalización de la empresa familiar. (*Tesis de grado*). Universidad Católica Argentina. Recuperado el 30 de 04 de 2020, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>
- Daniel , E. M. (2010). El protocolo familiar: La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. 43. Recuperado el 22 de 04 de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003&lng=es&nrm=iso
- Dodero, S. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dodero, S. (2019). *El método EFE*. El Ateneo.
- Favier Dubois, E. M. (2011). El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución. Buenos Aires: LAF.

- Favier Dubois, E. M., y Martín, R. M. (2017). *La profesionalización de la empresa familiar. Dimensiones personal, familiar, empresarial y legal*. Buenos Aires: AD-HOC.
- Galvis. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Buenos Aires.
- García, C. P. (2013). El modelo de competencias en la sucesión de la empresa familiar. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración*, 28-31. Obtenido de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvencuentroaeca/cd/86c.pdf
- Goyzueúa Rivera, S. I. (31 de 04 de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sustentabilidad. (*Tesis de grado*). Universidad Católica Boliviana, Cochabamba, Bolivia.
- Hambra, J. O. (2017). *La pyme familiar*. Buenos Aires: Sevagraf.
- Hambra, J. O. (2019). Del dinero y los valores. *Revista Pymes*. Recuperado el 30 de 04 de 2020
- Hernández Fernández , L., y Portillo Medin, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. (Educosta, Ed.) Barranquilla.
- Leach, P. (2016). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez Echezárraga, J. (2011). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Matienzo, N. R. (2012). *Modelo de protocolo de empresa familiar n°1 del iadef*. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de <http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2012/08/IAEF-LIBRO-PROTOCOLO-MODELO-DE-PROTOCOLO.pdf>
- Molinari, P. (2012). *El salto del dueño*. Buenos Aires: Temas.
- Navajas, C. A. (2011). Implementación del tablero de control en un emprendimiento forestal pyme en la provincia de Misiones: hacia la profesionalización y el valor agregado. (*Tesis de grado*). Universidad Católica Argentina. Recuperado el 27 de

04 de 2020, de
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/implementacion-tablero-control-emprendimiento-forestal.pdf>

Nogales, L. F. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión* (1 ed.). España: Fundación EOI.

Noguera, M. (2017). En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia. (*Tesis de maestría*). Buenos Aires. Recuperado el 23 de 04 de 2020, de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11175>

Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. Universidad Nacional de San Martín .

Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo la empresa familiar: los cuatros pilares fundamentales. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 1*.

Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.

Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de las empresas familiares.

Soto, E. (2016). *Formulario para presentación de proyectos de investigación*. Argentina. Recuperado el 20 de 04 de 2020

Anexos

Anexo 1: Documento de consentimiento informado

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 Heidi Micaela Waidelich de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es la profesionalización en las empresas familiares como camino al éxito generacional.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en unas entrevistas. Esto tomará aproximadamente minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se tomara nota, de modo que el investigador pueda concretar 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 serán anónimas.

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.

Anexo 2: Modelo de las entrevistas y cuestionarios

1. ¿Qué rubro es la empresa?
2. ¿Cuándo nació la empresa?
3. ¿Qué tamaño tiene?
4. ¿Cuántos socios hay? ¿Cuántos de ellos son socios?
5. ¿Hay familiares que se han apartado del desarrollo de la empresa por voluntad propia o todos los integrantes de las familias están comprometidas con la empresa familiar? En otras palabras, ¿hay familiares que no trabajan en la empresa porque no quieren?
6. ¿Quiénes trabajan en la empresa? ¿Cuánto de ellos son familiares y que cargo ocupan?
7. ¿Qué edad tienen los socios?
8. ¿En qué generación se encuentran actualmente?
9. En el caso de haber realizado un traspaso generacional, ¿Cómo se llevó a cabo? ¿Cómo se eligió a los siguientes sucesores?
10. ¿Qué aspectos piensan que deben mejorar para poder evitar problemas de sucesiones?
11. ¿Existieron o existen conflictos en la empresa que lo ven como una amenaza al seguimiento del negocio familiar?
12. ¿Conocen el termino de profesionalización? ¿Qué piensan al respecto?
13. ¿Piensan que existen otros criterios no nombrados para profesionalizarse?
14. ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa?
15. ¿Cedieron autonomía en algún momento?
16. ¿Realizan reuniones de manera periódica? ¿De qué temas hablan? ¿Se habla de aspectos generacionales como ser el traspaso de mando?
17. ¿Se entienden y aceptan las decisiones de los demás?
18. ¿Tienen un plan en desarrollo o a futuro desarrollo para dicho plan?
19. ¿Existe un plan estratégico a largo plazo asentado por escrito?
20. ¿Se capacitan a los posibles sucesores en la actualidad?
21. ¿Tienen órganos de gobierno?
22. ¿Tienen un protocolo?

23. ¿Se relevan tareas e integrantes de la empresa?
24. ¿Todas las tareas las realizan ustedes? ¿Contratan empresas externas para sectorizar?
25. ¿Separan roles de propiedad y de gestión?
26. Los gastos extra empresarial, ¿se solventan con ganancias de la empresa?
27. ¿Han escuchado hablar del protocolo familiar?
28. ¿Creen que profesionalizar su empresa familiar puede hacer que este alcance o siga con el éxito que tiene? ¿Qué aspectos creen indispensables para que esto suceda?
29. ¿Obtienen créditos con el fin de progresar?
30. ¿Qué características tienen para crecer su empresa?
31. Con respecto a la incorporación de profesionales a su empresa, ¿es una condición para el ingreso a la misma?