

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares**

**La Profesionalización Como Estrategia Exitosa Para Empresas Familiares En La  
Pampa, 2020**

**Professionalization As A Successful Strategy For Family Businesses In La Pampa,  
2020**

**Autor: Silva, Daiana Gisele**

**Legajo: VCPB22476**

**DNI: 34.307.361**

**Director de TFG: Márquez, Agustín**

**Argentina, julio, 2020**

## Índice

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Resumen .....              | 2  |
| Abstract.....              | 3  |
| Introducción.....          | 4  |
| Objetivo General.....      | 16 |
| Objetivos específicos..... | 16 |
| Métodos .....              | 18 |
| Diseño.....                | 18 |
| Participantes .....        | 18 |
| Instrumento.....           | 19 |
| Análisis de datos.....     | 19 |
| Resultados.....            | 21 |
| Discusión .....            | 26 |
| Referencias .....          | 35 |

## Resumen

El siguiente trabajo estudió la problemática que aqueja a las empresas familiares, considerando el índice de mortalidad de estas, ya que se ha observado en diversas encuestas que en Argentina es muy elevado, por lo tanto, se analizaron empresas familiares seleccionadas y el efecto que puede causar la incorporación de la profesionalización para lograr la supervivencia y el éxito de estas. Además, también se estudiaron sus características y examinaron las estrategias y herramientas que han utilizado para mantenerse activas. En la confección de este estudio se utilizó una muestra de cinco empresas familiares de la provincia de La Pampa, en el cual su alcance fue descriptivo, el enfoque fue de tipo cualitativo, el diseño fue de tipo no experimental y transversal. A través de los datos recolectados en las entrevistas y demás herramientas utilizadas, se procedió a realizar el análisis de datos, el que fue de tipo cualitativo. Se compararon los diferentes datos obtenidos de la muestra utilizada para detallar las diferencias y similitudes que se han encontrado y como han influido las distintas decisiones tomadas, en el progreso de la empresa familiar. Los hallazgos relativizan que las empresas familiares han sido necesarias para mantener la economía local y la importancia de fusionar la profesionalización con estrategias y herramientas, no solo para sobrevivir si no para progresar y crecer como institución.

Palabras claves: Profesionalización, empresas, familiares, protocolo, decisiones

### **Abstract**

The following work studies the argentinian family enterprises mortality. Taking into account a selected group of family companies, it was discussed the positive effect that can be caused for the professionalization to ensure the survival and business success. In addition, they studied their features and which tools and strategies were used to remain active. During the research study, five family enterprises from La Pamapa Province were used. It could be seen that the scope was descriptive, it presented a cualitative approach and its design was a non-experimental and transversal type. Considering the data collected in the surveys, the analysis of data, which was of the qualitative kind to observe different contexts and realities. The collected Information was compared to show the similarities and differences that have been found and how they have influenced in the different taken decisions during the family business development. The research findings downplay the importance of family companies to maintain local economy and the significance to merge the professionalization with strategies and tolos, not just to survive, but to progress and grow as an institution.

**Keywords:** Professionalization, Family enterprises, protocol, choices

## Introducción

La empresa familiar es una organización económica y social que implica personas que comparten un parentesco y que deciden trabajar juntas más allá del vínculo familiar. La condición es que la propiedad y dirección o la mayor parte de esta esté en manos de una persona o un conjunto de personas que estén unidos por lazos de familia. Las empresas familiares han constituido la confluencia de dos realidades distintas con características particulares; la que tejió los vínculos más estrechos; la familia y aquella que involucro el mundo del trabajo. Esta confluencia ha conformado, una peculiar forma de emprender y de dirigir empresas de negocios (Soto, 2016). También, se pueden definir como una organización controlada y operada por los miembros de la familia. Como una asociación con fines de lucro en la cual sus gerentes y propietarios, son quienes resuelven la distribución de los recursos de la empresa y los de la propia familia, en un proceso dónde la vinculación entre ambas partes es muy estrecha (Castilla, 2014).

Según datos obtenidos, para ser considerada "empresa familiar" ha tenido que cumplir principios básicos. Que una familia, o incluso varias familias, hayan tenido por lo menos 51 % de las acciones del negocio, que una o varias familias hayan estado involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio. Que la familia empresaria haya tenido vocación de continuidad. Que hayan existido miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones. Que la familia haya promovido la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones y que la familia haya actuado como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación (Sánchez, 2016).

Las empresas familiares se han considerado como uno de los motores principales de la economía global, ya que, si su crecimiento era continuo se transformaban en generadoras de empleo y de una rentabilidad considerable capaz de contribuir al

desarrollo económico de un país (Villacis, Mendoza y Enrique, 2017). Es importante destacar también, que el inicio de numerosas empresas familiares comienza por un emprendedor que origina un negocio y va incorporando a su familia. La presencia del fundador lo absorbe todo y no permite la existencia un legítimo sistema organizativo. En estos casos las empresas familiares no se ocupan por conservar un proyecto organizativo con una estructura que permita el control y la toma de decisiones, ya sea desde un panorama de negocios como familiar y esa negligencia las lleva a su extinción (Meroño Cerdán, 2009).

Analizando la estructura de cualquier empresa, sobre todo, en las de menor tamaño es fundamental observar la figura del Gerente puesto que en este se centralizan muchas funciones como planear, organizar, dirigir y controlar, además de encargarse de la toma de decisiones. En el caso de las empresas familiares, al estudio del gerente se incorpora un significativo aspecto como es su relación con la familia propietaria (Villegas, 2017).

Que la responsabilidad de la empresa recaiga sobre un familiar como representante a la propiedad, los valores y la cultura de la familia es la práctica más conocida. El inconveniente de muchas empresas familiares reside en la insuficiente preparación y disposición de los gerentes familiares. La falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua de todos los integrantes son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competidor.

En Argentina, se ha calculado que aproximadamente el 70% de las empresas eran familiares, lo que ha resultado una fuente importante para la producción económica del país como así también por la cantidad de trabajadores empleados. El 46% de las empresas

argentinas aún se encontraban en la primera generación y el 50 % de las mismas no tenían un plan de sucesión adecuado (Gandolfo, 2013).

En relación con lo expresado anteriormente, las empresas familiares son conocidas por su caducidad y muy pocas llegan a la tercera generación. Son más complejas que una empresa convencional, pero cuando son exitosas lo son con creces y tienen grandes aportes a la sociedad y a los que la componen. Una estadística estudiada en el país, reveló que el índice de mortalidad de estas organizaciones era muy elevado. Resaltando que solo 3 de cada 1 ha superado el traspaso de la primera a la segunda generación y solamente una de cada diez ha llegado a la tercera etapa generacional (Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña, 2017).

En este contexto donde los cambios eran acelerados y los procesos para adaptarse al entorno eran complicados “Los empresarios argentinos tuvieron que ser expertos en estrategias de supervivencia”. El proceso de profesionalización en las empresas familiares de poca dotación era un aspecto muy olvidado que, en la mayoría de los casos, llevó a dichas empresas a su desaparición después de la segunda generación de dueños. Por ello, la profesionalización empresarial surgió como una opción para lograr la continuidad de las empresas familiares (Villegas, 2017).

Los procesos de gestión han sido la mayor falencia de la empresa familiar y ha sido apropiado afirmar que la profesionalización de la organización fue la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentaron este tipo de compañías. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización fue posible desarrollar su máximo potencial y lograr las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional (Rueda Galvis, 2011).

Para entender con claridad, profesionalización se define como el grado óptimo alcanzado por un establecimiento cuando sus sistemas organizativos y las metodologías de trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas. Además, diseñar acorde a los objetivos de la organización y someter a evaluación sus estructuras institucionales, sus métodos de conducción, su planificación institucional y el manejo del personal (Lagunes, Intriago y Flores, 2017).

Se ha observado que la profesionalización no ha sido un aspecto muy respetado por los dirigentes de las empresas familiares. Razones como el desconocimiento, la falta de capacidad o conflictos entre la empresa, la familia y la propiedad la han impedido y dificultado (Gaona Tamez et al., 2017). Para el funcionamiento de la organización, y para que la misma trascienda a la segunda, tercera y muchas generaciones más es fundamental la consideración de un proceso de profesionalización en el cual se determinen reglas, bases y condiciones (Borda, 2015).

En este sentido la profesionalización debe ser un proceso de transformación gradual que incluya un cambio de mentalidad en cada uno de los integrantes de la organización. Para que este proceso sea eficaz, tiene que originarse con el compromiso de quienes se encuentran en las más altas posiciones jerárquicas (Gaona Tamez et al., 2017). Para lograrlo, es necesario como mínimo, una gestión estratégicamente razonada de planificación, dirección, control, dotación de personal, y la importancia de saber que la empresa cuenta con una fuerza laboral motivada y talentosa dentro de la organización.

Las empresas familiares deben entender a la profesionalización, como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo. En forma sistémica, para estructurar estrategias coherentes como la preparación formal, los valores meritocráticos, estructuras formalizadas y directores independientes para el logro de los objetivos empresariales. Así mismo, la profesionalización tiene que ser un proceso



constante, de largo plazo y cambiante en cada empresa familiar (Ramon Livia y Sánchez Galvez, 2017). Es un factor determinante para la supervivencia y continuidad de estas empresas, sin embargo, la unión familiar también es un factor esencial para continuar con la existencia de estas. El no llevarlas a cabo son razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo (Rueda, 2011).

Siguiendo la idea anterior, se puede indicar a la profesionalización como un proceso crítico y necesario para el desarrollo de las empresas familiares. Incluye transformación, mejoras de tecnologías, iniciativas y conocimientos. A sí mismo es un proceso paulatino que requiere lograr el entendimiento de los miembros familiares sobre la importancia de contar con agentes externos a la empresa que tengan un criterio objetivo. De igual manera la importancia de facultar al administrador y a los sucesores para crear un mejor futuro asegurando la continuidad y supervivencia de la empresa (Lagunes, Intriago y Flores, 2017).

La profesionalización en sí misma es parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional. De muy poco sirve intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, si los altos directivos no se comprometen con los procesos de profesionalización de la organización (Rueda Galvis, 2011).

Castilla (2014) refiere que una de las bases para profesionalizar la empresa es lograr métodos de trabajo en lo operativo y gerencial, en lo familiar y patrimonial. Se ha podido determinar que profesionalizar una empresa familiar era necesario entre otras cuestiones, la contratación de ejecutivos profesionales en puestos claves. La implementación de un consejo directivo en donde no únicamente se encuentren parientes. El establecimiento de una misión, visión, valores y objetivos que no emanen únicamente de la cultura familiar (Ruiz Díaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2016).

Desde el punto de vista de la profesionalización, en aquellas formaciones empresariales familiares donde el número de miembros no superó los 50 individuos se pudieron observar las siguientes características:

La formalización del proceso estratégico a largo plazo y la formación de gestión era reducida. La estructura organizativa era mayoritariamente paternalista, lo que significó que la formalización era restringida. La toma de decisiones estaba fuertemente concentrada en la gerencia. La dependencia que se tenía para con el fundador o líder familiar era también elevada. La incorporación de personal y/o gerentes profesionales era limitada; como así también la formación universitaria de gerentes, familiares y equipo directivos, además, no contaban con la utilización de fuentes externas por parte de la alta dirección. El sistema de control era poco formalizado y, aunque si bien se hacía un uso extenso del sistema presupuestario, la utilización de procesos de control era insuficiente. La política de recursos humanos era informal, porque no existía una estrategia de recursos humanos explícita y las políticas de retribución no se fundaban en criterios del mercado y/o de eficiencia (Pastor, 2019).

Teniendo en cuenta las características que se detallan anteriormente, la profesionalización que le conviene recibir a los socios que conforman la empresa familiar, es de dos tipos: Interna, donde el fundador toma la decisión de acrecentar sus conocimientos, puesto que éstos no dominan la totalidad de todas las actividades de la empresa. Este conocimiento obtenido se intenta inculcar y transmitir hacia todos los niveles y sectores de la organización. Externa, que consiste en atraer y atesorar personal externo conocedor e idóneo de las áreas para perfeccionar los procesos y la estructura empresarial (Gaona Tamez et al., 2017).

En tal sentido, las empresas familiares necesitan lograr la profesionalización para conseguir la proyección al exterior, la organización y la estructura formal. Normas, reglas,

personal capacitado tanto familiar como externo, políticas para evadir inconvenientes de favoritismo y paternalismo dentro de la empresa para facilitar el desempeño y desarrollo de las funciones. Métodos de trabajo, estandarización de proceso y control, además de un plan estratégico que ordene los objetivos familiares con los objetivos empresariales (Lagunes, Intriago y Flores, 2017).

Para lograr la profesionalización se deben desarrollar las siguientes tres dimensiones, las que deben estar y mantenerse alineadas para llegar al objetivo organizacional (Borda, 2015):

1. La estrategia, se reduce en objetivos que implican tiempos y responsables. Esto permite delegar actividades sin perder el control de la empresa;

2. La gente, que involucra a los que comenzaron el proyecto, como a los que se van añadiendo con el progreso de la empresa y

3. La información y los procesos, puesto que en un primer momento todo se concentraba en la figura del fundador. Cuando se ingresa en el proceso de profesionalización, se necesita información útil y acertada para un proceso de toma de decisiones que renuncia su carácter únicamente intuitivo para centrarse en datos formados.

Más allá de lo explicado, existen empresas de origen y composición familiar que son exitosas y líderes mundiales. En este sentido, Collins y Porras (2006), citados por Pastor (2019), han señalado que estas empresas se caracterizan por desarrollar una cultura organizativa muy fuerte, lo que demanda una eminente identificación y compromiso por parte de sus integrantes. En ellas, se promueve un fuerte control ideológico respecto de las creencias esenciales que guían a la compañía en su visión. Esta estrategia se complementa con una suprema autonomía operativa.

Este control ideológico es logrado mediante la institucionalización de sus valores, así como de su ideología. Para ello es imperioso introducirlos en el real funcionamiento organizativo. Los valores y la ideología se implantan mediante la profesionalización en de política de recursos humanos. Gracias a programas de formación, estrategia de promoción, elección de personal y sistemas de incentivos, a través de su diseño organizativo por medio de la descentralización y la autonomía (Pastor, 2019).

Las llamadas empresas líderes familiar poseen las siguientes características:

- El beneficio es una consecuencia de objetivos, no es el objetivo fundamental de la organización empresarial. Los objetivos están planeados a partir de los valores, la cultura, la ideología y las creencias básicas de la organización empresarial.
- Las empresas exitosas tienen la existencia de una convicción gracias a la cual la organización se identifica y se compromete con sus creencias.
- Desde el exterior las empresas familiares líderes pueden parecer conservadoras, en ellas están presentes la aventura, la emoción y el resto que presentan las metas ambiciosas.
- Para con sus miembros exigen, una suprema identificación con las normas, los valores y la cultura organizativa de la empresa .
- Conservan autonomía de tipo operativo que estimula la experimentación, el ensayo y el error.
- los equipos directivos se sostienen de individuos formados utilizando como base la profesionalización en la organización empresarial, en especial la alta dirección. Se enfocan en la superación de sí mismas más que en superar a la competencia.
- La estructura organizativa de las empresas familiares líderes y exitosas, poseen una profesionalización intensa. Con particularidades como la flexibilidad elevada

que facilita tener rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de operaciones, así como en la innovación.

- La investigación, el desarrollo y el *marketing* suelen estar sistematizados por la misma persona.
- El personal posee un alto compromiso con la organización empresarial y se refleja a través de una baja rotación y en una reducida tasa de despidos (Pastor, 2019).

El proceso de profesionalización se incluye y aplica en todas las áreas de las empresas familiares líderes, para así lograr los objetivos proyectados empleando instrumentos perfeccionados y prósperos. De esta manera, una de las áreas más complejas de las empresas en general es la administración. La cual se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en equipo, consigan con eficiencia las metas proyectadas. Involucra planificar, organizar, dirigir, controlar y desarrolla técnicas para integrar y coordinar las actividades (Villegas, 2017).

La administración se corresponde con el ambiente interno y externo a la organización, debe comprender y percibir los diferentes elementos del ambiente externo, además de analizarlo en forma regular. Es primordial en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se hallen. A esto se lo entiende como la universalidad de la administración (Villegas, 2017).

Las funciones del administrador son la planeación, que incluye la definición de objetivos, establece estrategias para adquirirlos y desarrolla planes para integrar y coordinar las actividades. La organización que implica acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa, se ordenan y determinan las tareas por ejecutar y las funciones por cumplir. La dirección, que radica en influir, trabajar con personas y a través de ellas consumir las metas especuladas. Implica también ejercicio de liderazgo, motivación, selección del canal de comunicación más efectivo, tratamiento de conflictos

en los grupos de trabajo o cualquier cuestión relacionada con el proceder del personal. El control, que involucra obtener una información más minuciosa, también evaluar y corregir el rendimiento individual y organizacional para certificar que los hechos se ajusten a los planes. Incluye medir el desempeño de las metas y los proyectos, revela donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas (Villegas, 2017).

Otra cuestión destacada en numerosas empresas familiares líderes y que, usualmente aparece con la llegada de las nuevas generaciones, es la aplicación de Tecnologías de la Información en todas las áreas posibles. Un instrumento estratégico de suma importancia para cualquier compañía independientemente de su tamaño y las que muchas veces suelen ser motivo de crisis interna ya que vivimos en una sociedad en constante cambio y evolución tecnológica.

La tecnología es un recurso fundamental que aparece como causa y efecto multiplicador de nuevos conocimientos, que moldea la sociedad e impacta sus demandas sociales y es un instrumento con el que puede lograrse la optimización. Esta herramienta perfecciona los procesos de producción, organización, despacho, ventas, cobranza y capacitación. Les permite establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir más clientes y, por consiguiente, lograr mayores niveles de productividad e incluso de expansión. Es una de las áreas más ligadas a la profesionalización diaria por ir de la mano con los avances tecnológicos e intentar adaptarse a ellos, con el fin de acelerar sus procesos y por supuesto, mantener competitividad en el mercado (Rolla, 2017).

No obstante, las empresas de menor dimensión o las más resignadas suelen presentar unos niveles inferiores de equipamiento tecnológico. En este caso, ocurre que, generalmente son más cautelosas en su gestión, traducándose en unos menores niveles de innovación. La situación puede ser explicada por un bajo nivel de conciencia sobre los

beneficios de los sistemas de información. Es muy habitual que las actividades informáticas se subcontratan y se reducen a un papel meramente operativo.

Como ya se ha señalado, en los últimos tiempos, los recursos tecnológicos, especialmente aquellos relacionados con Internet, han ofrecido significativas ventajas a cualquier empresa. Lo importante era contemplarlos como herramientas de comunicación y no solo como instrumentos informáticos. En tal sentido, potenciar y ampliar los procesos de comunicación han sido vitales para cualquier empresa, y las familiares no han sido una excepción (Meroño Cerdán, 2009).

En definitiva, el uso de la tecnología en las empresas en estos tiempos es fundamental para lograr la estabilidad en el mercado y ser rentables. Para resolver de manera más efectiva, rápida y eficiente las tareas y funciones concretas. Sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones toman mucho tiempo y son más complejos y engorrosos. El control de la información no es la adecuada ya que produce pérdida de tiempo y un grave problema para el desarrollo propio de las empresas.

Añadiendo a la idea anterior, distinto instrumento exitoso de las empresas familiares líderes y que deben considerar todas las empresas familiares, es el Protocolo Familiar. Este es un documento en el que la familia fija por escrito todas aquellas normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro. En el que se detallan cuestiones sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y debatida. Según Gandolfo (2013), es de suma importancia dentro del proceso de profesionalización, que este convenio de voluntades reglamente las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia, teniendo como objetivo primordial la continuidad de la compañía.

El objetivo del protocolo familiar es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los socios actuales y para las futuras generaciones, a manera de asegurar la

prolongación de la empresa en manos de la familia. Es fortificar la empresa, en el plano familiar, empresarial, patrimonial y jurídico para darle continuidad tanto en la generación presente como en las venideras. Por lo anterior es que hay que regular las relaciones y límites entre la familia y la empresa, incluyendo la profesionalización, los intereses de la familia en el negocio, la sucesión de la gestión, mantenimiento y sucesión de la propiedad. Por último, posee la función de constituir un instrumento para prevenir, gestionar y resolver conflictos entre los familiares-socios (Gandolfo, 2013).

Este documento negociado dentro de una empresa familiar, cuyo propósito principal es garantizar la continuidad de esta, regulando la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración. Permite que la gestión por medio de acuerdos entre de la empresa y la familia sea lo más factible para lograr los resultados óptimos en el transcurso del tiempo, sea a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, fundadores como sus hijos consideran de mucha importancia este documento para maniobrar la organización, por tanto, las decisiones y acciones se toman de manera profesional en las distintas situaciones que se transitan en el seno familiar y empresarial (Sánchez, 2016).

Prever la sucesión, el punto más distinguido de los protocolos familiares ya que es uno de los puntos más críticos y sensibles en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal. Regular el patrimonio, es uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial. Permitir la gestión es la última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial (Sánchez, 2016).



Teniendo en cuenta la problemática tratada en esta investigación y la incidencia del proceso de profesionalización en todas las áreas de las empresas familiares, es que se plantearon las siguientes preguntas que permiten orientar la temática del presente trabajo. Algunas de las preguntas son las siguientes: ¿La falta de profesionalización suele ser un problema que deben enfrentar las empresas familiares? ¿La profesionalización es clave para lograr la supervivencia y continuidad de las empresas familiares? ¿Cómo logran el éxito las empresas familiares líderes?

El presente estudio analiza el proceso de profesionalización y su incorporación para lograr el desarrollo, estabilidad y supervivencia de las empresas familiares en un mercado meramente competitivo. Asociado a lo anterior, considerar que el índice de mortalidad de estas de organizaciones es muy elevado asumiendo que los principales aspectos que lo originan son la falta de planificación del relevo generacional, los inconvenientes vinculados a la relación familia-empresa, las dificultades en la gestión, administración y organización de las empresas tratadas, entre otros.

En relación con el enunciado antepuesto, se plantea el análisis de la continuidad de las empresas familiares desde la incorporación de la profesionalización, con el propósito de que ello sea un factor de éxito en dichas empresas. Por lo tanto, suponer que la profesionalización puede utilizarse como herramienta para tratar la continuación y permanencia de las empresas familiares.

#### *Objetivo General*

Analizar el efecto de la profesionalización en las empresas familiares para la supervivencia y el éxito de estas en La Pampa, 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Estudiar características propias de las empresas familiares seleccionadas

- Describir estrategias y herramientas que utilizan las empresas familiares para mantenerse activas.
- Analizar cómo afecta el protocolo familiar a la continuidad de las empresas en estudio.
- Indagar como la incorporación de profesionales en una empresa familiar colabora en los procesos de profesionalización.

## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de esta investigación fue descriptivo ya que se intentó describir los problemas que surgen de una empresa familiar cuando no se tiene presente el proceso de profesionalización y las múltiples ventajas de aplicarla y sumergirse en ella. También se pretendió manifestar la importancia de conservar una empresa guiada por protocolo familiar y la innovación tecnológica con el único fin de mantener la continuidad de las empresas familiares.

El enfoque fue de tipo cualitativo, puesto que se fue recopilando datos sin medición numérica para dar respuestas a los interrogantes que surgieron de problema planteado.

El diseño aplicado fue de tipo no experimental y transversal dado que se realizó sin la manipulación de las variables porque solo se observaron los fenómenos tal cual eran, para luego analizarlos, además se recopilaron datos en un momento único de tiempo (Hernández Sampieri , 2014).

### *Participantes*

La población en estudio fue el conjunto de empresa familiares que pudieron ser estudiadas en la provincia de La Pampa y la muestra fueron cinco empresas familiares seleccionadas.

El muestreo para la investigación fue no probabilístico intencional, por lo que se seleccionaron empresas familiares en forma no aleatoria, por varios propósitos. Asimismo, se pretendió que los casos seleccionados no sean representativos de la población (Hernández Sampieri , 2014).

### *Instrumento*

Para realizar el presente trabajo se llevó a cabo una investigación cualitativa. Con el fin de analizar el rendimiento y comportamiento de las diferentes empresas familiares, se utilizaron diferentes tipos de instrumentos de recolección de datos. Entre ellos, entrevistas, documentos, registros, biografías e historias de vida, revistas y material digital proveniente de páginas específicas halladas en el buscador Google Académico. También, se utilizaron programas de informática como Microsoft Word y Excel para realizar procesamientos de datos, textos, tablas y cuadros comparativos.

Como se mencionó en el párrafo anterior, se han realizado entrevistas semiestructuradas para tener un enfoque más verídico y cercano de la problemática planteada. Esta herramienta ha sido de gran ayuda para demostrar la intensidad de dicha investigación.

### *Análisis de datos*

El análisis de datos de este manuscrito fue cualitativo, y lo que se buscó fue obtener datos que se han convertido en información necesaria para analizar contextos y realidades en profundidad, y con ella diseñar la estructura de este proyecto.

A fin de realizar con éxito esta investigación, ha sido necesario efectuar una observación sobre cuál fue el impacto en la falta de profesionalización tanto para las empresas familiares en general, como para cada integrante del entorno que las ha integrado y las ha rodeado.

Por consiguiente, se han recolectado diferentes tipos de datos con la finalidad de estudiarlos y comprenderlos para así, razonar sobre la problemática que han sufrido tantas empresas familiares. Así también, se ha logrado responder a las preguntas que surgen de tal investigación.

- ⇒ Primeramente, se realizó una clasificación por temas empezando a organizar la información desde lo general hasta lo particular del problema.
- ⇒ Se sistematizó la información recopilada de manera comparativa, teniendo en cuenta el objetivo general y los específicos de la investigación.
- ⇒ Se comparó cada una de las empresas seleccionadas y sus determinadas formas de funcionamiento.
- ⇒ Finalmente, se realizó una descripción de cada una de las entrevistas, volcando en tal investigación la información recopilada.

## Resultados

### *Resultados generales de las empresas familiares estudiadas en La Pampa*

Para comenzar el inicio del presente apartado y dar cumplimiento a analizar la importancia de la profesionalización y sus efectos en las empresas familiares para lograr la supervivencia, conseguir la continuidad y hasta el éxito de estas, en provincia de La Pampa 2020, se presentó la Tabla 1 Relevamiento de datos de empresas seleccionadas, con el fin de mostrar información específica de las empresas familiares estudiadas.

Tabla 1

### *Relevamiento de datos de empresas seleccionadas*

| Datos Relevantes               | E1          | E2                  | E3              | E4               | E5              |
|--------------------------------|-------------|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Inicio                         | 1985        | 1976                | 1980            | 2010             | 1990            |
| Antigüedad                     | 35          | 44                  | 40              | 10               | 30              |
| Rubro                          | Metalurgica | Comercio de Maderas | Inmobiliaria    | Fabrica de Caños | Corralon        |
| Etapa de la vida de la empresa | Inactiva    | Activa              | Activa          | Activa           | Activa          |
| Cantidad de empleados          | 6           | 3                   | 5               | 4                | 5               |
| Facturación anual aprox.       | -           | \$ 3.100.000,00     | \$ 4.200.000,00 | \$ 2.450.000,00  | \$ 2.300.000,00 |
| Cese de actividad              | 2010        | -                   | -               | -                | -               |

Fuente: elaboración propia

Inicialmente, se recopiló la información obtenida de las entrevistas, se la organizó y volcó en cuadros comparativos para expresar los resultados adquiridos, asimismo exponerlos de forma estructurada en las siguientes líneas.

### *Características propias de las empresas familiares*

Abordando el primer objetivo específico, se determinó que, a las empresas estudiadas se las nombró E1, E2, E3, E4, E5 y así poder definir las y expresar las derivaciones obtenidas de cada una de ellas. Analizando las características propias de las nombradas anteriormente, se confeccionó la tabla 2, detallando los inicios de cada empresa, cual fue y de qué manera se aportó el capital inicial de dichas empresas, su composición familiar, tareas delegadas y la manera en que se toman las decisiones, al

igual que se especifica el sector al que pertenecen y la generación que se encuentra a cargo.

Tabla 2

*Particularidades específicas de las empresas analizadas*

| Características                 | E1   | E2  | E3   | E4   | E5  |
|---------------------------------|--|---|--|--|---|
| Como surgió                     | Idea de Negocio del fundador, conocedor del oficio.  | Inversion Familiar  | Cambio de estregia porque el negocio anterior dejó de funcionar.     | Inversion del fundador, para que la administraran sus hijos                            | Salida Laboral del emprendedor que comenzó con la inversión de ahorros y la comercialización de mínimos materiales. |
| Origen del capital              | Privado, obtenido por la inversión de una herencia familiar  | Privado   | Privado  | Privado, Proveniente de un prestamo bancario.  | Privado   |
| Familiares que la integran      | Padre, Esposa y 2 hijas adultas, del anterior matrimonio del fundador . (El esposo fundador muere 10 años antes que cierre la empresa) | Gerente y su hermano, ambos con sus esposas e hijos. 2 hijos de un matrimonio y 1 hijo del otro | Padre Gerente, madre y 2 hijos adultos                               | Padre, madre,hija, hijo, esposa del hijo y cuñados, incluidos como empleados           | Padre, madre, hija e hijo   |
| Las desiciones eran tomadas por | Ultimo tiempo por la esposa con la opinion de las hijas  | Gerente y su hermano  | Padre y Madre las desiciones finales, con la aprobacion de           | El hijo, gerente de la empresa con el apoyo de su familia                              | Padre. Solo les comunicaba a sus hijos las  |
| Clasificacion por sector        | Industria  | Comercio  | Servicios  | Industria  | Comercio  |
| Generaciones que transitó       | Segunda  | Tercera   | Segunda  | Segunda  | Segunda   |
| Delegaban funciones             | Si, muy pocas a las hijas  | Si, cada uno realizaba un función   | Si, puesto que su entorno familiar y laboral estaba profesionalizado | Si, la esposa del gerente y los profesionales contratados tenian cada uno, una función | No muchas, solo las contables. El gerente era quien estaba la frente de la empresa a diario.                        |

Fuente: elaboración propia

*Estrategias y herramientas que utilizaron las empresas familiares para subsistir*

Para cumplir el siguiente objetivo específico se elaboró la tabla 3, con datos relacionados a la utilización de estrategias y herramientas, además de las cifras y datos obtenidos de tal investigación.

Tabla 3

*Datos sobre la utilización de estrategias y herramientas*

| Estrategias y herramientas          | E1   | E2   | E3  | E4   | E5   |
|-------------------------------------|--|--|---|--|--|
| Mantenerse Actualizado              | No se ha mantenido actualizado                               | Ha estado actualizada y le han dado importancia                | Muy actualizada   | Muy actualizada  | Actualizada en menor medida                      |
| Importancia del Objetivo Proyectado | Le ha dado muy poca importancia                              | Le ha dado mucha importancia                                   | Han creído que es lo mas importante                               | Han creído que es lo mas importante                                  | Le han dado mucha importancia                    |
| Utilización de tecnología           | Le han dado muy poca utilización                             | La han incorporado en mayor medida                             | La han considerado herramienta muy importante                     | La han considerado una herramienta fundamental                       | La han incorporado en menor medida               |
| Trabajo en equipo                   | Han trabajado en equipo en la medida justa                   | Mucho trabajo en equipo  | Mucho trabajo en equipo   | Trabajan en equipo en mayor medida                                   | Han considerado el trabajo en equipo             |
| Protocolo familiar                  | Poca importancia   | Han creído que era importante su utilización                   | Muy presente en el día a día de la empresa                        | Han creído que es importante su utilización                          | La importancia justa para lograr el cometido     |
| Delegar funciones                   | Las han delegado en muy pocas ocasiones                      | Han delegado muchas funciones                                  | Las han delegado en la medida justa y necesaria                   | Han delegado muchas funciones  | No han creído necesario delegar funciones        |
| Comunicación                        | Han utilizado la comunicación en la medida justa y necesaria | Han creído que la comunicación es muy importante               | Han creído que la comunicación es la base de la continuidad       | Han creído que la comunicación es importante                         | Han creído que la comunicación es importante     |
| Utilización de profesionalización   | No han podido lograr el proceso de profesionalización        | La han considerado importante para el desarrollo de su empresa | La han considerado esencial para lograr el progreso de la empresa | La han considerado fundamental para lograr el progreso de la empresa | La han considerado importante en la medida justa |

Fuente: Elaboración Propia

*Protocolo familiar y su influencia para lograr la continuidad de la muestra analizada*

Con relación al tercer objetivo específico, se diseñó la Tabla 4, Datos de la tratada para detallar los datos obtenidos.

Tabla 4

*Datos de la muestra tratada*

|                                | E1 | E2   | E3   | E4   | E5                            |
|--------------------------------|----|--|--|--|-------------------------------|
| Utiliza protocolo familiar     | NO | SI   | SI   | SI   | SI                            |
| Beneficios de su aplicación    | -  | Ha logrado crecer y continuar guiándose por el protocolo familiar. | Ha logrado continuidad a partir de la aplicación del protocolo familiar. | -  | -                             |
| Consecuencias de su aplicación | -  | -  | -  | No creció con la utilización del protocolo familiar, porque es nueva. Lo creen importante para lograr continuidad y lo piensan seguir aplicando. | No es utilizado completamente |

Fuente: Elaboración propia



*La incorporación de profesionales en EF incide en los procesos de profesionalización*

Con el fin de dar inicio al cuarto y último objetivo específico se mencionan a continuación datos registrados referidos a la incidencia que ha tenido la participación de los profesionales en las empresas indagadas.

La E1, no ha podido profesionalizar la empresa, ni comenzar con el mismo proceso. En ella solo había gente conocedora del oficio y los familiares que la administraban, aunque algunas veces pidieron sugerencias a un profesional de la economía, externo a la empresa.

La E2, fiel al objetivo proyectado, entendió como imprescindible la incorporación de profesionales a la empresa, por lo que para mantenerse activa necesitaba una gestión estratégicamente razonada de planificación, dirección y control.

La E3, una empresa que se apoyó en la profesionalización desde el gerente fundador hasta la segunda generación que ya estaban incorporados al negocio. Los hijos, estaban facultados desde su inclusión y no dejaban que la empresa se desactualice desde ningún área. Más allá de los conocimientos aportados por los integrantes de la familia, creyeron necesaria la opinión experimentada proveniente del exterior puesto que, siempre optaron por la incorporación de nuevos profesionales con conocimiento en el negocio.

La E4, una empresa en vías de crecimiento, que se asesoraba, profesionalizaba y mantenía instruida con los cambios vertiginosos que ocurrían en el mercado. Dentro de esta, trabajaban personas profesionales en todas las áreas para apoyarse en los saberes y experiencias fundamentadas.

La E5, no utilizó la profesionalización en todas sus áreas, solo se enfocó en profesionalizar el área administrativa contable.

Para detallar otros datos rescatados de las entrevistas realizadas, referidos al tema planteado, se realizó la Tabla 5, Composición de las empresas familiares investigadas.

Tabla 5

*Composición de las empresas familiares investigadas*

| Datos Relevantes                | E1  | E2  | E3  | E4  | E5  |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Familiares dentro de la empresa | 40% | 70% | 50% | 60% | 50% |
| Empleados profesionales         | -   | 20% | 30% | 30% | 10% |
| Empleados no profesionales      | 60% | 10% | 20% | 10% | 40% |

Fuente: elaboración propia

## Discusión

Continuando con el desarrollo de este trabajo y el cumplimiento del objetivo general propuesto sobre el análisis del efecto de la profesionalización en las empresas familiares para lograr la supervivencia y el éxito en la provincia de La Pampa, año 2020, se realiza el análisis e interpretación de los resultados generados tras el estudio de las muestras seleccionadas. Partiendo de los datos obtenidos en el apartado de resultados, en particular los del primer objetivo específico referido al estudio de las características de las empresas familiares seleccionadas.

Como punto de partida, se dio a conocer que el 80% de las empresas familiares estudiadas han surgido a causa de una inversión realizada por el fundador de dichas empresas, o tratándose de la empresa N° 2 una inversión familiar. Con respecto al 20% restante el cual representa a la empresa N° 3, la misma tuvo su origen a partir de la finalización de un emprendimiento anterior que dio lugar al nuevo negocio. Asimismo, la totalidad de las empresas iniciaron sus actividades a través de un capital privado, la empresa N° 1 dicho capital surgió de una herencia familiar y la empresa N° 4 lo obtuvo a raíz de un préstamo bancario.

En cuanto a la composición familiar de las empresas estudiadas se observó que, debido a la antigüedad de estas, y por sucesos específicos se encuentran en segunda generación compuestas por familiares de primera y segunda generación trabajando en conjunto. A partir del conocimiento de los integrantes del grupo familiar que componen dichas empresas, también se dio a conocer quienes se encargan de la toma de decisiones, en tal caso las mismas eran tomadas por los rangos o puestos más altos dentro de la familia. En cuanto a la generación familiar a cargo de las empresas familiares seleccionadas, en el 80% se encuentran a cargo de la segunda generación y el 20% está a cargo de la tercera generación.

Con respecto a la delegación de funciones, solo la empresa N°1 designaba tareas a sus hijas, las cuales no contaban con una formación o profesión, a diferencia de las demás empresas, donde cada uno se encontraba apto para realizar diversas funciones, ya sea por conocimiento o por contar con una formación profesional. A raíz de estos primeros resultados, se analiza de manera detallada cada uno de estos datos, comparando e interpretando los mismos con relación a estudios anteriores.

Según la opinión de los autores Villacis et al. (2017) las empresas familiares tienen un significado de gran valor para la economía nacional, así como también su impacto generado tras la generación de empleos en el sector privado sobre la sociedad. En base a esto y contemplando el origen de las empresas estudiadas, a partir de la inversión que realizaron los fundadores o familiares para iniciar sus emprendimientos, es que se reconoce el primer impacto sobre la economía, en primera instancia sobre la economía regional, para luego abarcar el ámbito nacional.

El impacto generado por estas empresas permite comprobar o aplicar la opinión de los autores mencionados en el párrafo precedente, respecto de la generación de puestos de trabajo que implica el inicio de un nuevo negocio a medida que va creciendo a lo largo de su vida económica.

Según Meroño Cerdán (2009) las empresas familiares carecen de una estructura organizacional que permita una adecuada dirección y las encaminan hacia una posible desaparición. En tal sentido dada las características de las empresas estudiadas y con relación a su composición, se evidencia que existe una estructura como tal, ocupada por los padres de familia, acompañados por hijos o hermanos, según este orden y de acuerdo con este tipo de empresas las decisiones descienden desde los titulares o encargados de la dirección y gestión de estas al resto de los integrantes.

Respecto de las estrategias y herramientas que utilizan las empresas para lograr la continuidad, lo cual responde al segundo objetivo específico y los resultados que derivan de este, se observó que en lo que respecta a la actividad que realizan las empresas, la principal estrategia para las empresas E2, E3 y E4 para lograr la continuidad es la constante actualización respecto de la forma de llevar a cabo sus respectivas actividades, en el caso de la E1 no se ha mantenido actualizada y la E5 lo ha hecho en menor medida. Al igual que para la totalidad de las empresas contar o establecer un objetivo proyectado resulta de gran importancia como parte de la estrategia para lograr la continuidad.

En lo que refiere a la utilización de tecnologías, para el 60% de la muestra es una herramienta importante para el desarrollo de sus actividades, en cambio para las empresas restantes se le ha dado poca importancia o no es utilizada de forma completa para sus actividades. Otra estrategia para lograr la continuidad refiere al trabajo en equipo, en este sentido las empresas E2, E3 y E4 son quienes le dan mayor importancia, mientras que las empresas E1 y E5 solo lo consideran en momentos específicos.

En cuanto a la utilización del protocolo familiar como una herramienta, 80% de las empresas estudiadas mencionan su aplicación, al igual que resaltan su importancia durante el desarrollo de sus actividades. Así como también, en solo 1 de las empresas estudiadas, específicamente la empresa N° 5, no ha delegado funciones, es decir, mantiene las funciones en cada rol, a diferencia de las demás empresas que si lo han realizado en diferentes medidas. Por otra parte, para cumplir con el deseo de continuidad las empresas seleccionadas también mencionaron como estrategia la comunicación organizacional, en todas las áreas y miembros que las componen.

Por último, con relación a la profesionalización de las empresas familiares estudiadas que componen la muestra bajo estudio, el 80% de ellas considera su

implementación como la principal causa de su progreso, en cambio el 20% restante el cual refiere a la empresa E1, no ha logrado cumplir con dicho proceso.

De acuerdo con el autor Meroño Cerdán (2009) mejorar los sistemas de comunicación en las empresas familiares han sido de gran importancia para sus actividades. En lo que refiere a la comunicación y a partir de lo observado en las empresas, para la existencia de una armonía entre empresa y familia, es necesario establecer las necesidades que requiere las empresas familiares, dichas necesidades responden a los que las empresas ofrecen a la sociedad y lo que la sociedad espera de ellas.

En este aspecto, la forma de contribuir tanto con la empresa como con la sociedad es a través de la actualización de sus actividades comerciales, incluyendo nuevas formas o métodos de ofrecer sus productos o servicios. Para ello y tal como afirma el autor Meroño Cerdán (2009) es necesario acompañar las actualizaciones, con un sistema de comunicación interna que permita reconocer y mejorar las prestaciones de cada empresa.

Con relación a esto el uso de las tecnologías también cumple un rol de importancia para el desarrollo de las actividades de las empresas familiares y su continuidad, debido a que ante los contextos actuales donde el uso de herramientas tecnológicas se ha convertido en un pilar de las empresas familiares para garantizar su continuidad, además de ser uno de los distintos indicadores del nivel de profesionalización de dichas empresas.

En lo que respecta a la utilización del protocolo familiar, para el autor Gandolfo (2013) su implementación para lograr la continuidad de las empresas familiares y a su vez mejorar las relaciones entre empresa/familia es de gran importancia para la profesionalización de estas. Haciendo referencia a lo dicho por el autor con relación a la continuidad, se observa en el 20% de las empresas (E1) que no ha tenido en cuenta el protocolo familiar, la cual además se encuentra inactiva.

Además, según el autor, la finalidad del protocolo familiar consiste en diseñar y aplicar normas, valores y principios para regular las relaciones entre los integrantes de las empresas, tanto para los actuales como futuros integrantes, especialmente para quienes ocuparan los cargos de dirección o gestión de estas. Teniendo en cuenta que parte de la funcionalidad del protocolo familiar consiste en la formación de los futuros encargados de las empresas, orientando en las formas y maneras de realizar sus tareas, la delegación de funciones se relaciona con el protocolo, en tal caso solo 60% de las 5 empresas familiares opta por esta modalidad.

La delegación de funciones permite a las próximas generaciones introducirse en detalle en el día a día de una empresa, permitiendo conocer los cargos y sus respectivas tareas. La función del protocolo en tal caso es de orientación y favorece la formación de quienes estarán a cargo de las empresas familiares, asegurando un mayor porcentaje en lo que respecta a la continuidad de estas.

En relación con lo mencionado en los últimos párrafos, se entabla una relación con el tercer objetivo específico y sus correspondientes resultados, el cual refiere a la forma en que afecta el protocolo familiar a la continuidad de las empresas familiares. Si bien el 80% de la muestra expuso aplicar el protocolo familiar, la forma en que se vieron afectadas resulta diferente, para las empresas E2 y E3 significo crecimiento y continuidad, por otra parte, para la empresa E4 al ser una empresa relativamente nueva, no se vieron cambios en su organización, sin embargo, consideran importante para la continuidad. En cuanto a la empresa E5 la implementación de dicho protocolo no es aplicada en su totalidad.

A partir de la información obtenida por las empresas E2, E3 y E4, se corrobora la afirmación del autor Gandolfo (2013) respecto de la importancia del protocolo para la continuidad y crecimiento de las empresas familiares. Ante los beneficios y

consecuencias de su aplicación o no, contemplando los datos obtenidos, dichos resultados permiten reconocer como una consecuencia de la falta de protocolo, la finalización de la actividad de las empresas familiares, como uno de los parámetros para determinar el motivo de la muerte de las empresas.

Por último, con relación a la incorporación de profesionales a las empresas familiares para contribuir con el proceso de profesionalización se observaron diferentes resultados, en primer lugar, la empresa E1 no expresó contar con profesionales dentro de su empresa, lo cual indica que la falta de profesionalización en todos sus aspectos es una condicionante para la continuidad de las empresas familiares.

Por otra parte, en cuanto a las demás empresas que han optado por incluir profesionales, se observó que tras dicha inclusión la forma en que se organizan las empresas permitió mejorar las estrategias de comercialización internas y externas. Así como también la constante actualización al incluir nuevos profesionales permite que las empresas estén preparadas para los cambios que requiere el mercado.

Según Villegas (2017) la profesionalización permite lograr la continuidad de las empresas familiares, de este modo, y como parte del proceso la inclusión de personal capacitado, es decir, profesionales en determinadas áreas de las empresas, no solo aporta la imagen de una empresa profesionalizada, sino que también incluye nuevos conocimientos, técnicas de evaluación, formas de analizar y mejorar la producción, al igual que mejorar la estructura de las empresas.

Con referencia a la opinión del autor Rueda Galvis (2011) donde afirma que a partir de la profesionalización las empresas familiares lograron desarrollar su máximo potencial, es por ello que la inclusión de profesionales son de gran valor para la continuidad de las empresas, especialmente durante el traspaso generacional, tal como afirma el 60% de las empresas (E2, E3 y E4), al estar a cargo de la segunda generación



familiar, el contacto de los hijos con las empresas y a su vez con los profesionales de las áreas permite mejorar el conocimiento de los futuros sucesores, respecto a la composición y manejo de cada sector de las empresas.

Según los autores Gaona Tamez et al. (2017) la profesionalización es un proceso de transformación que afecta a los dueños o titulares de las empresas familiares, es en este caso donde a partir de la inclusión de profesionales permite que dicho proceso sea llevado de una manera acorde, preparando a la empresa para cada cambio generado por la profesionalización, debido a la formación de cada profesional.

Luego de cumplir con los objetivos específicos, se concluye que las empresas familiares necesitaban del proceso de profesionalización para lograr el éxito y supervivencia, pues el 60 % de empresas que incorporaron la profesionalización como **estrategia, estaban más consolidadas que las que no la consideraron muy importante. Cada una de ellas utilizó las herramientas que tenía a su alcance y en la medida que podía, pero todas coincidieron que, en algún momento determinado de la vida de la empresa, tuvieron que cambiar estrategias o proyectar otras nuevas para continuar la actividad empresarial y mantener el objetivo planeado. La totalidad de las empresas analizadas coincidieron que era importante incluir personal profesional, porque ellos tenían las herramientas que la empresa necesitaba para subsistir en una economía cambiante.**

En consecuencia, se puede concluir además que las empresas familiares son una influencia muy importante para la economía local, que para lograr el éxito necesitan del proceso de profesionalización y de la utilización de herramientas y estrategias de negocio no solo para sobrevivir sino para progresar y crecer como institución llevando como horizonte el objetivo proyectado.

Terminando con la idea de este apartado y razonado sobre los resultados expuestos, se recomienda para abordar futuras investigaciones, una muestra de

investigación más grande para poder conseguir mayor cantidad y diversidad de datos y así arribar a resultados más certeros y concisos referidos a la temática planteada. También se puede sugerir la realización de una nueva investigación en relación con el tema tratado, pero en otras provincias y así poder analizar los resultados para lograr compararlos con los resultados obtenidos en esta investigación.

Así como también, se considera como una limitación para el desarrollo del presente trabajo el contexto actual por el cual se está atravesando debido a que no permite **tomar mayor contacto con las empresas estudiadas, estando sujeto a la disponibilidad de cada una de ellas.** Esto limitó la cantidad de empresas a entrevistar y no se pudo ampliar la variedad de actividades desarrolladas por ellas.

Finalizando esta conclusión se destaca las fortalezas de este tipo de estudios, siendo la aproximación o un primer contacto con empresas del sector privado, lo cual permitió entender la forma en que se organizan las empresas familiares, cuáles son sus necesidades y la manera en que los profesionales pueden aportar para su continuidad. Además de ofrecer a futuros investigadores una alternativa a la hora de consultar información respecto de la profesionalización de las empresas familiares, debido a que es un tema de gran importancia que a medida que transcurren los años, nacen nuevas formas y métodos de profesionalización.

Se recomienda realizar una nueva investigación tomando como muestra una mayor cantidad de empresas y que también esa muestra esté compuesta por empresas vivas y muertas para poder determinar si la profesionalización afecta a la supervivencia.

También se recomienda que las empresas pertenezcan a distintas actividades económicas y se encuentren en distintas etapas y generaciones. Esto va a permitir observar la forma en que afecta o no el cambio de generación y la forma que esta sucesión se realiza con respecto a la profesionalización. Otro tema importante por relevar en la

edad de los administradores en las distintas empresas para poder definir si esta característica influye en las tomas de decisiones y la forma en que se ejecutan las mismas.

## Referencias

- Borda, G. (2015). *Importancia de la Profesionalización en la gestión de empresas familiares - Pyme*. Programa HSBC 3° Edición.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la Empresa Familiar*.
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar*. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Hernández Sampieri . (2014).
- Lagunes, X. A., Intriago, V. R., & Flores, E. A. (2017). *La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México*.
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.*, 80-98.
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*.
- Ramon Livia, K., & Sánchez Gálvez, D. G. (2017). La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil. *Pontifica Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y alta Dirección*, 14.
- Rolla, M. (2017). *El Marketing Digital en PYMES Familiares El caso de una PYME Familiar del sector de Panificados en la Ciudad de Corrientes (2013 -2016)*.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.

- Ruiz Díaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2016). *La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad*.
- Sánchez, L. C. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de Gestión*.
- Soto, E. (2016). *Pymes familiares, millennials y nuevas formas de socialización: desafíos gerenciales de las Pymes familiares de cara al traspaso de la conducción*.
- Villacis, B., Mendoza, P. X., & Enrique, G. (2017). *Análisis de los métodos de financiamiento e inversión para la elaboración de una guía dedicada para pymes familiares*. Facultad de especialidades empresariales, carrera de Ingeniería en comercio y finanzas bilingüe.
- Villegas, M. D. (2017). *Un entorno cambiante, Supervivencia y adaptación continua*.