

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

“La profesionalización como clave del éxito o causa de muerte prematura de Empresas Familiares en Punta Alta en el año 2020”.

“Professionalization as the key to the success or cause of premature death of Family Businesses in Punta Alta in 2020”

Autor: Noelia Judith Silveti

Legajo: VCPB22797

DNI: 31.846.230

Profesor Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Argentina, Julio de 2020

Índice

Introducción.....	5
Métodos	21
<i>Diseño</i>	<i>21</i>
<i>Participantes</i>	<i>21</i>
<i>Instrumentos.....</i>	<i>22</i>
<i>Análisis de datos</i>	<i>22</i>
Resultados	24
<i>Impacto de las empresas familiares en la localidad de Punta Alta.....</i>	<i>24</i>
<i>Aplicación de herramientas de profesionalización</i>	<i>24</i>
<i>La profesionalización en las empresas familiares a través del tiempo</i>	<i>25</i>
<i>Visión de continuidad luego de la actual generación.....</i>	<i>26</i>
<i>Estrategias de profesionalización para mejorar la competitividad</i>	<i>27</i>
<i>Dificultades existentes en las empresas familiares que no profesionalizan</i>	<i>28</i>
<i>Colaboración de un contador en la gestión de una empresa familiar</i>	<i>28</i>
Discusión.....	29
Referencias	38
Anexo I: Documento de consentimiento informado	41
Anexo II: Entrevistas	42

Resumen

En el presente trabajo, se analizó la profesionalización como clave del éxito o si su ausencia ocasiona la muerte prematura de las empresas familiares en la ciudad de Punta Alta en el año 2020. Se determinó la incidencia de la profesionalización en las empresas, la implementación o falta de herramientas que ayudaron a la competitividad empresarial y su supervivencia a través del tiempo. Para ello se exploraron cinco casos de la ciudad de Punta Alta, se desarrollaron a través de un alcance descriptivo, por medio de entrevistas a las empresas familiares para luego comprender el impacto de la profesionalización.

Los resultados indicaron que dentro de las empresas entrevistadas; sólo las de mayor envergadura y rubros especializados apuntaron a la profesionalización de sus integrantes. Los propietarios indicaron que si bien la profesionalización resultó indispensable en todas sus etapas e incidió positivamente en sus actividades, la misma no constituyó un factor clave de éxito o posible muerte. Afirmaron que los factores de éxito se debieron a la experiencia y constancia, así mismo, consideraron como posibles factores de muerte a los problemas económicos y organizativos.

Palabras Claves: Empresa familiar, profesionalización, protocolo familiar, sucesión.

Abstract

In this work, professionalization was analyzed as the key of success or if the absence of success causes the early death of family businesses in the city of Punta Alta in 2020. The incidence of professionalization in companies and implementation or lack of tools that helped business competitiveness and its survival over time. In order to do this, five cases from the city of Punta Alta were explored, it was developed through a descriptive scope, through interviews with family businesses and then understanding the impact of professionalization.

The results indicated that within the companies interviewed; only the largest and specialized items, aimed at the professionalization from its members. Although the owners indicated professionalization was essential at all stages of family businesses and had a positive impact on their activities, it did not constitute a key factor of success or possible death. They affirmed that the success factors were due to experience and constancy, likewise, they considered economic and organizational problems as possible death factors.

Key Words: Family business, professionalization, family protocol, succession.

Introducción

La profesionalización es un elemento clave en las empresas familiares que poseen conflictos y traspaso generacional. Entre el 10 y 15% de las mismas logran realizar la sucesión más allá de la tercera generación. Es decir que la supervivencia, el crecimiento y la competitividad en las empresas familiares se derivan de la profesionalización (Quejada Pérez y Ávila Gutierrez, 2016).

Dodero (2005) plantea la existencia de un familiar clave en la empresa que en su ausencia genera dependencia. Así también generaliza la preocupación tanto en la sucesión que suele ocasionar conflictos en el ámbito familiar como en el familismo que va en contra de la profesionalidad, siendo ambas pernicioso para la empresa.

A través de los tiempos las empresas familiares han ido cobrando importancia dentro de la economía no solo internacional, sino también nacional, siendo de gran relevancia para la generación de empleo. De allí se deduce la necesidad de analizar y estudiar las empresas familiares en su conjunto y así poder preservar las mismas (Beraza Garmendia, 2000).

Por ello resulta vital tener en cuenta que la importancia principal de las empresas familiares radica en que son el motor de la economía y la fuente de trabajo mas grande de todos los países (Martínez Echezárraga, 2010). Aportan entre el 40 y 60% del Producto Bruto Interno (PBI) de cada uno (López Salazar, López Mateo, y Tovar Godinez., 2013).

Rodríguez Díaz (2012) concuerda al establecer que las empresas familiares en cualquier tipo de economía moderna constituyen capitales para la creación de riqueza, debido a que el 70-90% de las empresas existentes, generan entre el 40 y el 65% de la producción y dan empleo al 40-60% de la población ocupada.

De acuerdo a estadísticas realizadas por el Instituto de Empresas Familiares (IEF), son más del 90% en los Estados Unidos, el 88 % en Suiza y, en Italia el 98%. Estos porcentajes disminuyen a medida que las empresas crecen debido al incremento de capital y la dificultad para administrarlas (Martínez Echezárraga, 2010).

Costa (2015) concluyó que resulta vital que las empresas familiares incorporen prácticas y herramientas relevantes que ayuden al proceso de profesionalización ya que no poseen protocolos y carecen de planificación durante la sucesión del administrador que les imposibilita perdurar en el tiempo y fortalecer el sistema familiar.

En Latinoamérica, a partir de la investigación realizada por Rueda Galvis (2011) las empresas familiares representan más del 70% del conjunto empresarial y cuyos puestos de trabajos ascienden al 78%. Si bien son cifras muy significativas sólo el 33% logra realizar el cambio a la segunda generación. El 95% de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) mueren durante los 3 primeros años por ausencia de planeación, limitado acceso al crédito y escasa capacidad productiva.

Debido a que su mayoría fueron creadas en la década del 70, las empresas familiares se encuentran actualmente en la transición del primer cambio generacional siendo imperioso realizar programas de formación y capacitación profesional que garanticen su competitividad, sostenibilidad y permanencia en el tiempo (Rueda Galvis, 2011).

Argentina no es una excepción, debido a que resulta frecuente la ausencia de profesionalización de líderes de las empresas familiares, transparencia y reglas claras durante su gestión. Todo esto conlleva a un alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento (Antognolli et al., 2012).

En este país, las empresas familiares constituyen el pilar económico, generando un alto porcentaje de Producto Bruto Interno (Curletto y Soler, 2016). Las estadísticas Argentinas muestran que el 70% de las empresas familiares desaparecen en la primera generación, el 30% heredan los hijos y solo el 5% llega a los nietos (Antognolli et al., 2012).

Sin embargo el análisis de Fernández Pérez y Lluch (2015) en países emergentes como Argentina permitió señalar que una porción significativa de empresas familiares sobrevivieron exitosamente y lograron expandirse. Esto se debió gracias a una adecuada estrategia financiera, capacidad para realizar la sucesión sin conflictos y a una gradual profesionalización de la gestión.

Las empresas familiares constituyen una significativa forma de realizar negocios (López Salazar et al., 2013). Curletto y Soler (2016) las definen como organizaciones con fines de lucro donde los miembros de una familia en particular poseen la propiedad y administración.

Meroño Cerdán (2009) concuerda al afirmar que “uno de los planteamientos más aceptados caracteriza la empresa familiar como aquella que en la propiedad y la gestión interviene una familia y además tiene el propósito de continuidad” (p. 83).

Casillas, Díaz, Rus, y Vázquez (2014) concuerdan con el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la *Family Business Network*, asumida en España por el Instituto de la Empresa Familiar. Las mismas constituyen las dos principales instituciones internacionales de la empresa familiar, las cuales tras numerosos debates entre académicos y profesionales definen empresa familiar teniendo en cuenta la fragmentación de la propiedad como se detalla a continuación.

Tabla 1: *Concepto de empresa familiar.*

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:	
1	La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2	La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3	Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4	A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25 por ciento de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Fuente: Elaboración propia en base a Casillas et al.(2014).

Si bien existen numerosas definiciones Gallo (1995), citado por Casillas et al., (2014) y Martínez Echezárraga (2010) concuerdan que existen tres características que delimitan a las empresas familiares. La primera es la propiedad o control de la empresa. La segunda es el poder de algunos miembros (dueños o hijos) que ejercen sobre la empresa familiar. A medida que crecen ocupan rol de supervisor dejando la gerencia en manos de profesionales no familiares. La tercera característica es la intención de transferir la empresa incorporando nuevos miembros a la empresa familiar.

De acuerdo a López Salazar et al. (2013) las empresas familiares se diferencian primordialmente por las formas de ostentar el poder, la creación de una cultura fuerte en la empresa y la familia. Los accionistas son activos y comprometidos. La herencia de tradiciones y compromisos morales y legales. La evolución y desarrollo de la segunda y tercera generación.

Asímismo establecen que varios autores marcan características distintivas comunes en las empresas familiares: el compromiso, el conocimiento, la cultura organizacional sólida, la confianza y el orgullo (López Salazar et al., 2013).

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se presenta a continuación una tabla donde se refleja como la mayoría de los autores como Antognolli et al. (2012), Leach

(1999), López Salazar et al. (2013) y Martínez Echezárraga (2010) coinciden en las fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

Tabla 2: *Fortalezas y Debilidades de las empresas familiares.*

Fortalezas	Debilidades
Compromiso y dedicación desde temprana edad	Rigidez
Conocimiento entre sus miembros	Desafíos comerciales
Flexibilidad en el trabajo tiempo y dinero	- Modernización de las técnicas obsoletas
Planeamiento a largo plazo	- Manejo de las transiciones
Una cultura estable y fuerte	- Incremento del capital
Rapidez en la toma de decisiones	Sucesión
Confiabilidad y menor rotación de sus ejecutivos	Conflictos emocionales y de intereses
Orgullo del nombre	Liderazgo y legitimidad demasiado largo
Relación de afecto	Diversidad de visión en gestión y planeación
Una visión a mas largo plazo	Superposición de roles empresarial y familiar
Permanencia en el tiempo de sus estrategias	Falta de planificación
Mayor responsabilidad social	Resistencia al cambio y a la profesionalización
Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores	Coadmisión muy frecuente
	Estancamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia en base a Antognolli et al. (2012), Leach (1999), López Salazar et al. (2013) y Martínez Echezárraga (2010).

Rueda Galvis (2011) concluyó que la mayor falencia de la empresa familiar es su modelo de gestión y estrategia limitada. Afirmó a su vez que la herramienta mas adecuada para disminuir el fracaso corporativo es la profesionalización, la cual desarrolla las ventajas competitivas propias de una empresa, viéndose demostrada en miles de empresas exitosas.

La estructura organizativa de una empresa familiar se encuentra asociada al ciclo de vida de la empresa. Va evolucionando en cada etapa, adaptándose en la toma de decisiones y control (Meroño Cerdán, 2009). Doderó (2005) en su investigación en empresas Latinoamericanas obtiene como resultado que los errores que más perjudican el crecimiento de las empresas familiares son: problemas organizativos, conflictos de comunicación familiar y administración deficiente.

En la actualidad resulta imprescindible el uso de la tecnología de la información (Meroño Cerdán, 2009; Pousa, 2013). Es vital conocer el ciclo de vida típico de una

empresa familiar ya que esto permitirá a la familia propietaria afrontar las crisis que ocurran en cada etapa con medidas adecuadas (Dodero, 2010).

Martínez Echezárraga (2010) representa la empresa familiar mediante los tres círculos: la empresa, la familia y la propiedad, ideado por Renato Tagiuri y John Davis, de la *Harvard Business School*. Estos subsistemas representan los grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia y socios o accionistas.

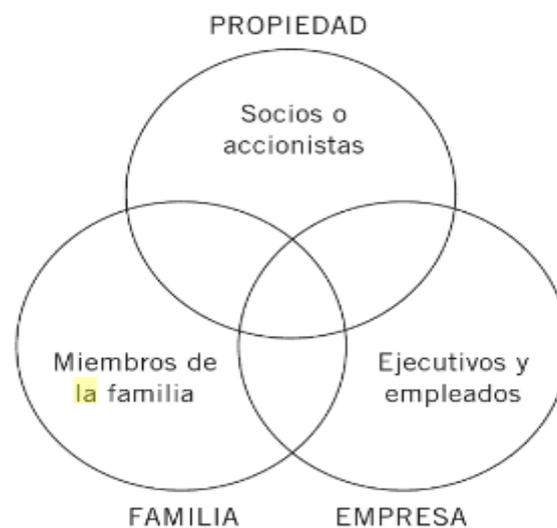


Figura 1. Subsistema de la empresa familiar. Fuente: Martínez Echezárraga (2010).

Aquí radica la principal diferencia entre las empresas familiares y no familiares. Éstas últimas sólo poseen los círculos de propiedad y empresa. A diferencia de las empresas familiares que al agregar la familia genera cuatro intersecciones haciéndolas más complejas (Martínez Echezárraga, 2010).

Esto permite que los integrantes combinen energía, valores, motivación, cultura, tradición. Sin embargo al interponerse elementos emocionales, suelen ocasionar conflictos y debilidades que afectan la armonía entre los tres subsistemas (Martínez Echezárraga, 2010).

Es en estos momentos críticos donde se necesita hacer uso de un manejo profesionalizado de la empresa a través de métodos estratégicos. Para poder manejar los conflictos en empresas familiares que atraviesan etapas de desarrollo y crecimiento se debe profesionalizar la empresa. Se debe adoptar métodos estratégicos de gestión en entornos inciertos profesionalizando los dueños – empresarios que harán frente a las nuevas situaciones (Leach, 1999).

Pero, ¿Qué es la profesionalización? Fernández Pérez (2013) la define como una perspectiva a largo plazo donde los directivos mejoran sus competencias. Éstas se realizan por medio de educación formal e informal como períodos de aprendizaje, prácticas en el extranjero, técnicas de comunicación de la información. Se obtiene así que los directivos se encuentren capacitados, logrando independencia de su vinculación con la propiedad de la empresa.

Meroño Cerdán (2009) concuerda al definir que la profesionalización permite que los directivos tomen decisiones y realicen un funcionamiento eficaz y eficiente siendo independiente de la pertenencia a la propiedad familiar..

La profesionalización permite preveer y ordenar conflictos. Brinda grandes oportunidades de crecimiento a nivel personal y empresarial y ayuda a ordenar ambas para el traspaso generacional (Antognolli et al., 2012).

La gestión se convirtió en una tarea de tiempo completo y la lealtad y compromiso aumentó, indicando que la profesión posee un código ético compartido (Fernández Pérez, 2013).

Belausteguigoitia (2004) citado por Rueda Galvis (2011) afirmó que la importancia de la profesionalización radica en que debe ser un proceso gradual. Debe

realizarse desde el inicio de la empresa. Diseñada acorde a los puestos de trabajo, capacidades y potencialidades de cada trabajador dejando de lado la afinidad familiar.

Adopta como estrategia la capacitación y promoción mediante evaluaciones periódicas, objetivas y constructivas en todos los miembros de la empresa familiar incluidos los directivos y propietarios. Es primordial que la profesionalización sea entendida como transformación y evolución hacia niveles de mayor productividad y competitividad, favoreciendo así su permanencia en el mercado (Rueda Galvis, 2011; Piñero Castellanos, 2016).

Así mismo Dyer (1989) citado por Rueda Galvis (2011) formula que la empresa familiar se debe profesionalizar por tres razones:

Razón 1: Las empresas familiares carecen de personas capacitadas en el núcleo familiar, siendo fácil de encontrar cuando pasan de micro a pequeñas o medianas empresas. Este suceso las obliga a contar con personas con habilidades en mercadeo, finanzas, producción, contabilidad, etc. Se plantea dos soluciones, capacitar al personal directivo o contratar personal experto externo como asesor.

Razón 2: Cuando los líderes por diversos intereses cambian normas y/o valores ocasionando conflictos entre los miembros familiares. Resulta conveniente desplazar a los no profesionales de la administración, contratando profesionales que ayuden a la eficiencia y rentabilidad.

Razón 3: Motivación de los propietarios de la empresa familiar por buscar quien dirija luego del traspaso generacional, manteniendo estructura de valores familiares y objetivos preestablecidos.

A efectos de disminuir el impacto de los conflictos en la empresa familiar se debe establecer un gobierno para cada uno de los subsistemas (asamblea y consejo

familiar para la familia, directorio para la empresa y junta o asamblea de accionistas para la propiedad). De esta forma se aplacan los conflictos en las fronteras intersistémicas. Se atiende así los objetivos de cada subsistema aisladamente (Antognolli et al., 2012).

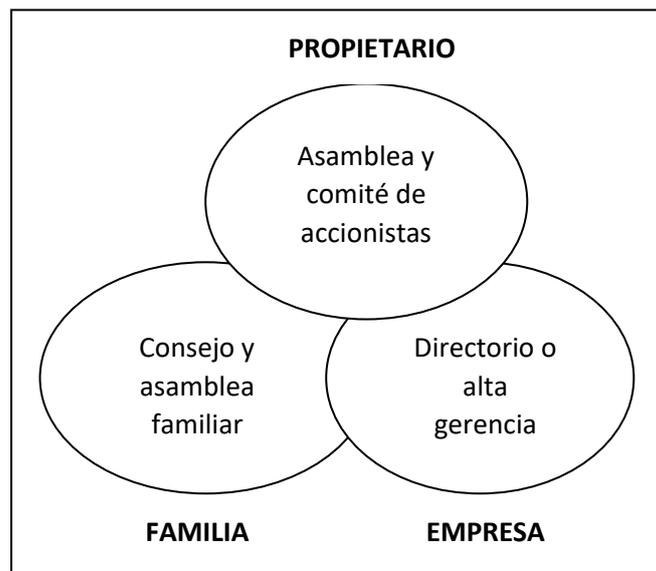


Figura 2. Órganos de gobierno de una empresa familiar. Fuente: Antognolli et al., (2012).

La asamblea y comité de accionistas define la visión de la empresa familiar cuyo objetivo es poner en marcha los negocios. Actúa en lo relativo a la propiedad de los derechos o acciones, valuación y compra-venta de acciones entre otros, accionistas o no, sean familiares o no. Decide si se reparte los dividendos o se reinvierte las ganancias. Evalúa el trabajo de los gerentes y exige rentabilidad.

La asamblea y el consejo familiar trata de transformar una familia tradicional, unida por una historia y un pasado en común, en una familia empresaria unida por un futuro y proyecto en común. Tiene como objetivos informar a todos sus miembros familiares lo que se hace en la empresa y educarlos en la cultura transmitiendo valores.

El directorio o alta gerencia es ocupada por gerentes de área. Participan familiares y no familiares responsables de generar rentabilidad con el objetivo de definir estrategias (Antognolli et al., 2012).

Al cumplir distintos roles los miembros de la empresa familiar y agregar las emociones y asuntos de familia a la empresa complejiza los temas corporativos (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016). Para prevenir la aparición de problemas y establecer cauces para su resolución se debe elaborar un protocolo a fin de resolver situaciones típicas de conflictos de intereses y darles solución (Rodríguez Díaz, 2012).

El protocolo es un acuerdo básico que regula las relaciones entre la familia y la empresa. Un documento formal en donde se establecen las pautas de permanencia y convivencia (Antognolli et al., 2012).

Soto Figueroa (2019) define el protocolo como un acuerdo marco no imperativo, firmado por los integrantes de la familia. Es de cumplimiento obligatorio para todos los firmantes. Puede ser objeto de inscripción total o parcial. Regula las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa. Tiene por finalidad garantizar la continuidad de la empresa familiar a lo largo del tiempo.

Martínez y Pérez (2015) plantean que los protocolos facilitan la toma de decisiones y tienen por finalidad establecer un orden de acción. Tiene como objetivo guiar a los ejecutivos de la empresa familiar a un proceso prudente, neutral y equitativo pero apegado a las normas establecidas.

Si bien el protocolo familiar actúa como mediador de conflictos, resulta relevante comprender que éste depende de la voluntad de las partes para resolver la situación y efectuar su implementación que dará mayor o menor resultado dependiendo del ciclo evolutivo que se encuentre la empresa familiar (Martínez y Pérez, 2015).

Piñero (2016) tras su investigación concluyó que el protocolo brinda orden a todos los subsistemas de la empresa. Ofrece mejor relación familiar y empresarial. Otorga previsibilidad y capacidad para disminuir el conflicto enfrentando los riesgos.

Por consiguiente Soto Figueroa (2019) afirma que el protocolo tiene las siguientes características principales:

- Voluntariedad: no existe compromiso de redactarlo. La familia lo elabora por estar convencida de sus ventajas y utilidad.
- Previsión: tiene como objetivo avizorar los conflictos y proponer soluciones.
- Particularidad: cada protocolo es único. Se adapta a cada empresa familiar.
- Legalidad: es un acuerdo obligacional para quienes firmen el acuerdo.

Soto Figueroa (2019) explica que el protocolo familiar tiene como objetivo garantizar la continuidad en el tiempo. Resulta óptimo elaborarlo cuando existen condiciones de cordialidad en el marco familiar y sea aprobado por todos los miembros de la familia de forma voluntaria.

Resulta importante que la elaboración del protocolo sea abordado por expertos que garanticen a través del rol proactivo del protocolo la disminución de conflictos utilizando sus ventajas (Martínez y Pérez, 2015). Las mismas para Soto Figueroa (2019) son: establecer delimitación entre familia y empresa. Objetivar y despersonalizar determinadas decisiones que generan conflictos. Anticipar posibles conflictos y soluciones. Instaurar resoluciones a problemas no previstos en la familia para que no lleguen a la empresa.

Según Martínez y Pérez (2015) las empresas familiares requieren de los protocolos desde su nacimiento hasta su madurez. El protocolo define las reglas y criterios que la empresa familiar se compromete a respetar evitando caer en crisis. De

éste modo mantiene sus ventajas y potenciales a pesar de la resistencia de algún miembro familiar. Sin embargo los mismos deberán considerar los riesgos de no contar con un gobierno con cultura profesional (Dodero, 2010).

Rodríguez Díaz (2012) explica que se producen avances significativos del protocolo si se ha realizado una buena implementación. A saber:

- Mayor confianza, compromiso y unidad en el plano familiar.
- Previsibilidad de endeudamiento, sucesión, que puede ocurrir y qué hacer.
- Importancia profesional en el sistema de gestión o control, o presencia de no familiares en el consejo de administración.
- Avance legal y fiscal al estructurarse los estatutos y testamentos entre otros.

Puesto que el protocolo familiar es un acuerdo voluntario y depende de las características particulares propia de la empresa familiar que lo elabore. Se adecúa a la generación, situación familiar, objetivos entre otros. Por ello resulta imposible hablar de un formato de contenido único (Soto Figueroa, 2019).

Para entender por qué la empresa familiar resulta más conflictiva se representa la interacción de los subsistemas de los tres círculos como indica Antognolli et al. (2012).

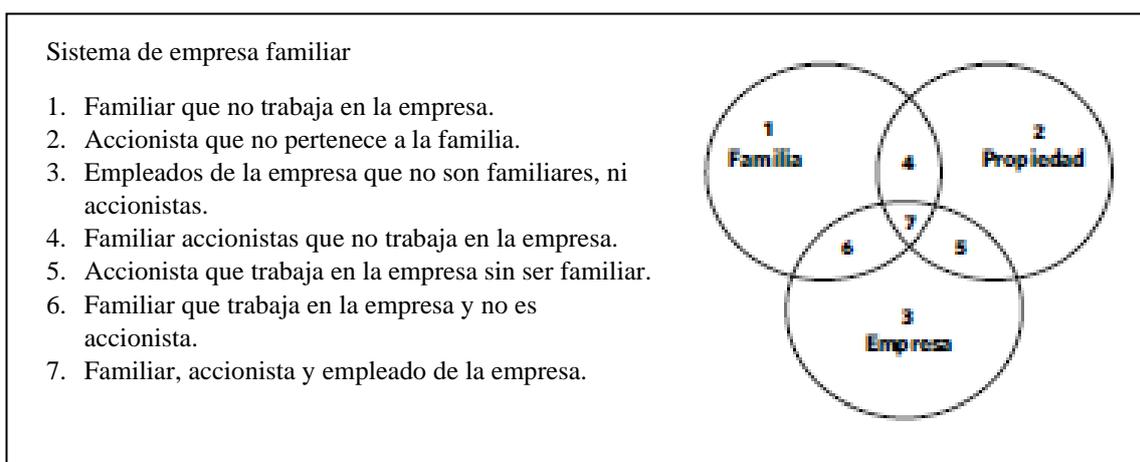


Figura 3. Interacción de subsistemas de la empresa familiar. Fuente: Antognolli et al. (2012).

Según Antognolli et al. (2012) para amortiguar los conflictos se debe tomar decisiones siguiendo los objetivos de cada subsistema de forma aislada para evitar la interferencia entre ellos. Por consiguiente es fundamental comprender la raíz del problema el cual hará disminuir la intensidad de los conflictos familiares (Leach, 1999). Existen cuatro fuentes de conflictos que aparecen casi siempre por ausencias de visión compartida, órganos de gobierno, plan de sucesión y entendimiento de las distintas etapas de crecimiento (Antognolli et al., 2012).

Dodero (2010) explica que las empresas fracasan al no prepararse para superar las crisis propias del ciclo de vida que les tocará sobrepasar a cada empresa familiar.

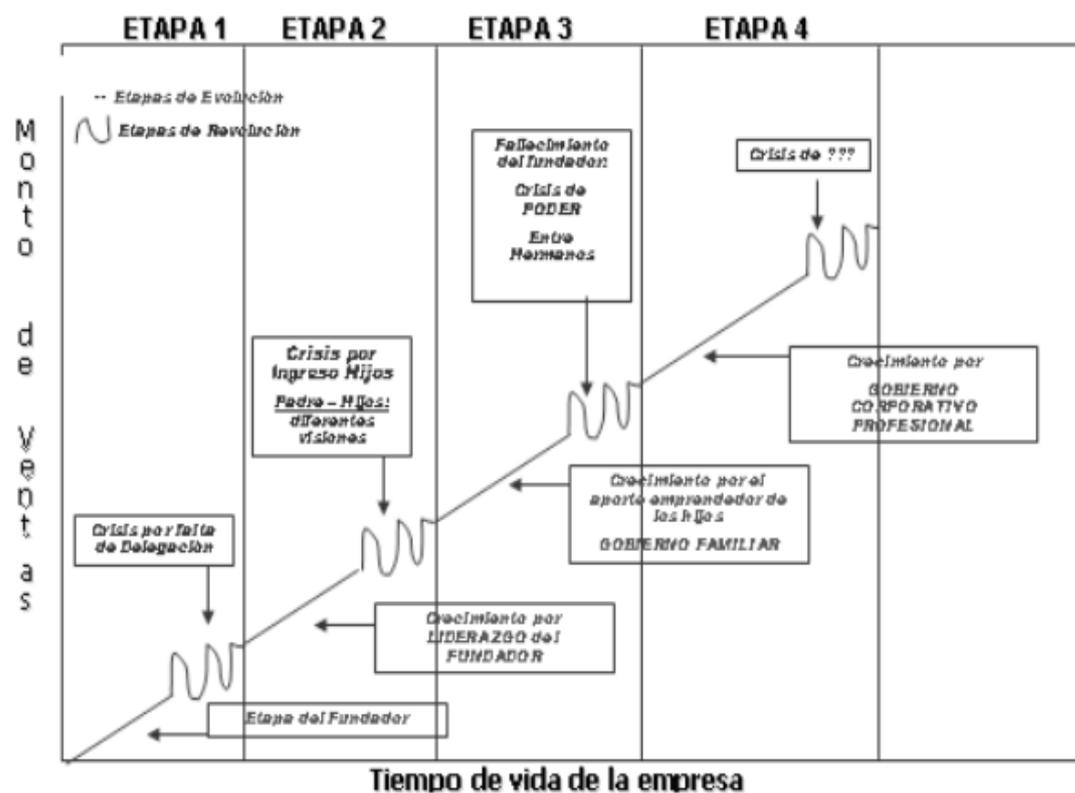


Figura 4. Ciclo de vida y crisis en las empresas familiares. Fuente: Dodero (2010).

Martínez Echezárraga (2010) en su programa de investigación atribuyó que la vida de las empresas familiares suelen ser más corta que el resto de las empresas debido a que realizan una planificación de la sucesión tardía o simplemente no la realizan.

Antognolli et al. (2012) destacó que el 78% de las empresas poseen normas no formalizadas en un documento. El 7.5% desarrolla un protocolo familiar y el 50% no se plantea la necesidad de elaborarlo.

Pousa (2013) por su parte concluyó que se generan grandes conflictos entre el líder y el sucesor de las empresas familiares debido a que el líder no se encuentra preparado para dejar su puesto o el sucesor no se halla preparado para ser el líder.

Curletto y Soler (2016) tras su relevamiento de los aspectos distintivos de los jóvenes de la generación Y, concluyeron que los dirigentes deben tomar conciencia y efectuar un replanteo en el proceso de sucesión que incluya características propias de esta nueva generación. La sucesión debe orientarse a lograr la trascendencia profundizando el equilibrio en la familia (Antognolli et al., 2012).

La sucesión es la transmisión del mando y la propiedad de una generación a otra. Debe ser planificada, en vida y preparar con tiempo a los sucesores para evitar exponerlos a serios problemas y presión emocional (Martínez Echezárraga, 2010). Curletto y Soler (2016) explican que es necesario considerar que las necesidades individuales de la familia suelen no confluir con la empresa. Puede que no todos los miembros se interesen en la continuidad. Algunos miembros enfrentan dualidad de roles, cambios en el vínculo y práctica cultural de una generación a otra.

Una sucesión ideal es aquella que sucede sin conflicto, sin provocar cambios ni trauma en la familia y empresa. Planificar la sucesión y retirarse a tiempo es la mejor decisión ejecutiva ya que muchas veces suele no suceder (Martínez Echezárraga, 2010).

Se puede concluir que la sucesión debe ser establecida a través de estrategias de forma planificada y dentro del marco legal vigente. (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016). Antognolli et al. (2012) plantea que es esencial capacitar y profesionalizar tanto

a nivel estratégico como en su puesto específico para adquirir habilidades o conocimientos que no se poseen.

La planeación es importante por cuanto reduce la incertidumbre de los cambios obteniendo ventajas frente a los competidores (López Salazar et al., 2013). Una buena práctica es elaborar un plan de acción que contenga quienes se deben capacitar, que capacitaciones tomarán, plazos previstos, designación de quien monitoree el plan previsto. Todo esto contribuye de manera positiva a la profesionalización de la empresa familiar (Antognolli et al., 2012).

En cuanto a la distribución de utilidades y remuneración Antognolli et al. (2012) afirma que no existe una política consensuada existiendo diferencia entre las remuneraciones de los familiares que no cuentan con las competencias necesarias y los no familiares profesionales que poseen cargos de igual responsabilidad. Confundir las remuneraciones con las necesidades de la familia no teniendo en cuenta las aptitudes para el puesto puede llevar a un sobre costo que hará perder la competitividad (Curletto y Soler, 2016).

Se debe enseñar a la joven generación a amar la empresa familiar. Educarlos profesionalmente. Formarlos en responsabilidad, valores empresariales y familiares y además estén sujetos a una evaluación de desempeño (Rodríguez Díaz, 2012).

Por todo lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta que el mayor problema de las empresas familiares es su permanencia en el tiempo, resulta importante comprender si la profesionalización resulta imprescindible para alcanzar el éxito o si constituye la causa fundamental de la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Punta Alta en el año 2020. Se plantea como interrogantes: ¿la profesionalización es compatible con el éxito?, ¿es clave la capacitación de los actuales

y futuros líderes de la empresa familiar para llegar a un próximo traspaso generacional?, ¿la supervivencia de la empresa familiar depende exclusivamente de la profesionalización de sus miembros?, ¿la profesionalización resulta vital para disminuir los índices de fracasos de empresas familiares?, ¿qué herramientas se puede utilizar para profesionalizar la empresa familiar?, ¿la profesionalización es fundamental para hacer a la empresa más competitiva?, ¿cómo puede un contador público contribuir en la profesionalización?

El objetivo general de éste manuscrito es determinar si la profesionalización constituye la clave del éxito o si su ausencia ocasiona la muerte prematura de las empresas familiares de Punta Alta en el año 2020.

Los objetivos específicos del presente trabajo son:

- Identificar el impacto que producen las empresas familiares en Punta Alta.
- Identificar si las empresas familiares aplican herramientas de profesionalización o en vías de implementación como protocolo familiar u órganos de gobierno.
- Determinar si con el paso del tiempo ha aumentado la profesionalización en las empresas familiares.
- Determinar la posible continuidad de las empresas luego de la actual generación.
- Analizar que estrategias de profesionalización es posible desarrollar para mejorar la competitividad.
- Examinar las dificultades existentes de empresas familiares que no profesionalizan, analizando la probabilidad de que sea un factor de su muerte.
- Indagar como un Contador podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

El presente trabajo de investigación propuesto fue de alcance descriptivo, ya que su propósito fue entender las características propias de un tema particular, en este caso, si la profesionalización en las empresas familiares o si su ausencia resultó primordial para la supervivencia de las empresas familiares de la localidad de Punta Alta.

El enfoque fue cualitativo buscando una aproximación interpretativa de la realidad y la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

El diseño del trabajo fue no experimental debido que no se realizó ninguna manipulación deliberada de las variables. Se basó en la observación del fenómeno tal como se dio en su contexto natural para su posterior análisis e interpretación, y de tipo transversal, ya que se recopilaron los datos en un período de tiempo único para cada uno de los participantes.

Participantes

La población que fue utilizada para éste trabajo estuvo conformada por empresas familiares de la ciudad de Punta Alta.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, por cuanto no se pudo acceder a un listado completo de empresas familiares de la ciudad, ni bien se obtuvo un caso que se podía utilizar se utilizó. Es decir fueron elegidas intencionalmente de acuerdo a la problemática a investigar.

La muestra fue producto de la identificación de empresas familiares que debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos sobre la población total de empresa familiares vivas, independientemente de su tamaño.

Previo a la entrevista, se procedió a entregar el consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó a la Unión del Comercio la Industria y el Agro de Punta Alta para tratar de obtener los contactos de los titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la información, se optó por relevar solamente empresas existentes. Para este caso se profundizó sobre la profesionalización dentro de las empresas familiares y que tan posible es que actúe como fuente del éxito o sea un factor que desencadene prematuramente la muerte de las mismas.

Para el relevamiento de la información se efectuaron estudios de casos en profundidad a través de entrevistas para luego realizar la recopilación de la información, las mismas fueron dirigidas a empresas familiares vivas que desarrollan su actividad en la localidad de Punta Alta (Anexo II). Las entrevistas contaron con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semi-estructurada, elaborada con anterioridad. Las mismas fueron registradas mediante grabación y de manera personal.

Análisis de datos

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general realizando una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación. Así también cada entrevistado aceptó formar parte de la investigación de forma voluntaria luego de que se les garantizara su anonimato.

Se imprimieron la totalidad de las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar mejor los datos y realizar su posterior análisis.

Se comparó la información obtenida en cada entrevista, observando en cuales se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Por último se seleccionaron empresas familiares elegidas intencionalmente consideradas representativas de la problemática a investigar con el fin de comprender como la profesionalización impacta en las empresas familiares.

Finalmente luego de ordenar la información, organizar los datos y codificar los mismos se interpretó su resultado.

Resultados

A continuación se exponen los resultados de las empresas familiares vivas de la localidad de Punta Alta que fueron entrevistadas para la realización del presente trabajo.

A modo de realizar una breve descripción de las empresas, se efectuó una caracterización distintiva de las empresas familiares entrevistadas.

Tabla 3: *Características de las empresas familiares entrevistadas.*

Entrevistados	Actividad a la que se dedica	Tiempo de vida	Relación familiar	Generación
1	Distribuidora de bebidas	25 años	Esposos	Tercera generación
2	Librería	60 años	Hermanos	Segunda generación
3	Panadería	4 años	Padre e hijo	Primera generación
4	Ferretería	12 años	Hermanos	Segunda generación
5	Fábrica de aberturas	12 años	Padre e hijo	Primera generación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a entrevistas.

Impacto de las empresas familiares en la localidad de Punta Alta

A través de las entrevistas realizadas se pudo apreciar que las empresas tienen en cuenta el impacto del producto que ofrecen en la zona y no como influyen a nivel económico o productivo, por ejemplo en cuanto a empleo.

De ello se pudo establecer que la mayoría de las empresas consideran que el impacto que producen es en cuanto a identificación de la zona, en cubrir necesidades de la gente evitando recurrir a localidades vecinas o en tener un valor agregado por ser la única fábrica automatizada de la zona que ofrece ese servicio dentro de su rubro.

La minoría de las empresas familiares considera que sus productos que ofrecen, no producen impacto en la localidad de Punta Alta.

Aplicación de herramientas de profesionalización

Por medio de la investigación se pudo evidenciar que la mayoría de las empresas:

- No poseen protocolos familiares. Pese a ello la mayoría de las empresas cuenta con organigramas y roles que se encuentran definidos de manera implícita.
- No poseen plan de sucesión ni piensan realizarlos.
- Solo una empresa familiar posee protocolo familiar y plan de sucesión.
- En cuanto a herramientas digitales y maquinarias que utilizan para mejorar la profesión que realizan, se pudo apreciar que solamente dos empresas utilizan estos dos tipos de herramientas y apuntan a capacitar y profesionalizar al personal con el que trabaja.
- La mayoría de las empresas familiares, realizaron sus sucesiones en base a la experiencia adquirida por los propios fundadores sin recibir ayuda externa.

Es importante mencionar que ésta variable se encuentra relacionada con la variable que precede a continuación y con la etapa generacional que se encuentran. En la Tabla 4 se observa que a lo largo del tiempo la profesionalización sólo se realiza en las mismas empresas, como se distingue en Tabla 3 siguen en la primera generación.

La profesionalización en las empresas familiares a través del tiempo

Tabla 4: *Formación profesional.*

Entrevistados	Rubro	Educación del fundador	Educación de dueños actuales	Capacitación de acuerdo al rubro
1	Distribuidora de bebidas	Secundario	Secundario	Se basa en la experiencia
2	Librería	Perito Mercantil	Diseñador gráfico – Docente	Se basa en la experiencia
3	Panadería	--	Terciario	Capacitación con especialistas en el rubro. Se capacitan de forma presencial y vía on line
4	Ferretería	Secundario Incompleto	Secundario incompleto Universitario incompleto	– Se basa en la experiencia
5	Fábrica de aberturas		Secundario Secundario	– Se realizan cursos en Buenos Aires con especialistas para ampliar nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 4 si bien la mayoría de las empresas los dueños no poseen títulos terciarios o universitarios específicos de la actividad que realizan en la empresa, consideran de forma general que la profesionalización sin duda alguna ayuda en diversos aspectos de la actividad que desarrollan. Consideran que es una herramienta importante pero que no es lo único que se debe poseer para llegar al éxito.

Solamente dos de ellas invierten en capacitar al personal que trabaja considerando que con personal capacitado es posible bajar costos y tener productos de calidad.

Sin embargo ninguna de ellas consideran a la profesionalización clave o indispensable para alcanzar el éxito, siendo para ellos lo primordial: la experiencia, la tecnología, la unidad familiar, la constancia, perseverancia y responsabilidad entre otras.

Visión de continuidad luego de la actual generación

De acuerdo a los datos recabados se pudo apreciar que existe una relación tripartita entre la planificación estratégica, profesionalización y visión del futuro de la empresa, ya que si bien concuerdan en que es imposible prescindir de planificación estratégica, sólo aquellas que profesionalizan avizoran una expansión. Así también se aprecia la importancia de elegir seguir siendo una empresa familiar, observando que consideran que priman las ventajas además de continuar con el legado familiar.

- La mayoría de las empresas pasaron la primera generación con éxito
- Se encuentran alejadas de una próxima sucesión.
- Las empresas que aún siguen en la primera generación si bien no realizaron una sucesión exponen que en ocasiones se ausentan y todo sigue funcionando.

- Se pudo reconocer que a pesar de la difícil situación que atraviesan por la pandemia, más allá de la incertidumbre que genera, todas se encuentran esperanzadas, con la energía y fuerza de seguir pese a toda circunstancia.
- Todas concuerdan que lo primordial para delegar a una siguiente generación es que los mismos posean: experiencia, constancia, dedicación, responsabilidad y paciencia.

Estrategias de profesionalización para mejorar la competitividad

Esta variable se relaciona de manera directa con el proceso de profesionalización donde la capacitación tanto a familiares como no familiares constituye un rol fundamental que posibilita a cada empresa familiar a pesar de la divergencia de rubros poder diferenciarse y mejorar la competitividad, tal como se observa en Tabla 4.

En cuanto a estrategias que desarrollan, de todos los casos analizados se pudo apreciar que todas las empresas a pesar de ser de diferentes rubros realizan las mismas estrategias basadas en vista al cliente.

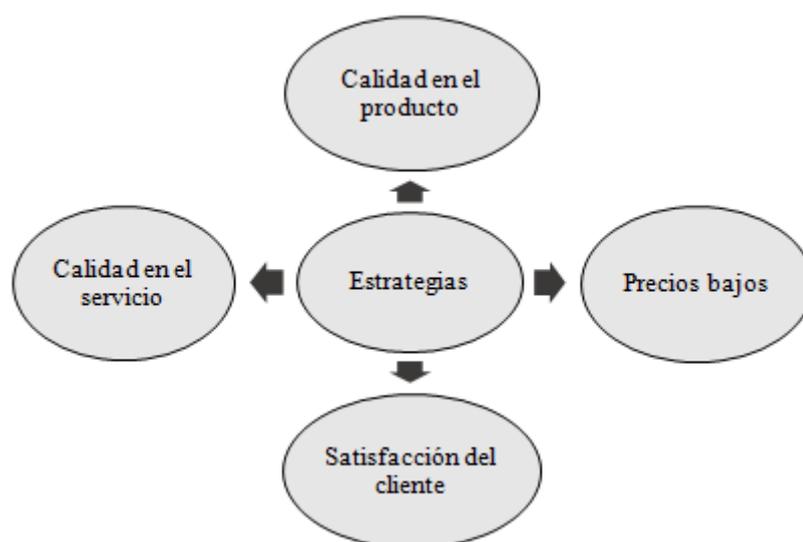


Figura 5. Estrategias competitivas más utilizadas. Fuente: elaboración propia.

Dificultades existentes en las empresas familiares que no profesionalizan

De los datos recabados, los resultados indican que en las empresas que no se profesionalizan, no consideran que su ausencia ocasiona primordialmente falta de crecimiento, atribuyen que el problema más perjudicial se debe a:

- Problemas económicos
- Problema organizativo
- Falta de compromiso

Colaboración de un contador en la gestión de una empresa familiar

De acuerdo a las entrevistas realizadas se exponen las formas con las que un contador podría colaborar con la gestión de la empresa familiar.

Tabla 5: *Formas de colaboración de un Contador.*

Entrevistados	Formas en la que colabora un Contador en laEF
1	Ninguna forma por tener mala experiencia
2	Asesoramiento
3	Prestación, seguro, impositivo, asesoramiento
4	Asesoramiento
5	Es la base de que una empresa funcione

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en Tabla 5 solamente en dos empresas se incorpora un profesional no familiar como parte integrante de su empresa que si bien no poseen un espacio físico dentro de la misma trabajan de forma proactiva en la planificación de nuevos proyectos.

La mayoría establece que la única forma de colaborar de un Contador es realizar asesoramiento de forma externa para cumplimentar en lo que respecta a tributación.

Discusión

El objetivo general de esta investigación fue determinar si la profesionalización es clave en las empresas familiares de Punta Alta para alcanzar el éxito, o si su ausencia ocasiona la muerte prematura de las mismas en el año 2020. Cabe destacar que es la primera investigación que se realiza sobre la profesionalización en las empresas familiares en ésta localidad. Asimismo, resulta importante poder determinar ésta disyuntiva que se plantea, a efectos de establecer si la profesionalización impacta de forma positiva y que las empresas puedan tomar conciencia de su implementación y las implicancias de su crecimiento por su aplicación, o si contribuye de forma negativa por su no ejecución, haciendo advertencia a las mismas para evitar su desaparición.

En referencia al primer objetivo específico que buscaba identificar el impacto que producen las empresas familiares en la localidad de Punta Alta. Se puede apreciar que las empresas no comparten el mismo punto de vista en cuanto a impacto en la localidad, marcando divergencia como fuente generadora de empleo.

Pese a ello se evidencia que la mayoría de ellas consideran su impacto a nivel social ya sea como característica distintiva de la localidad por subsistir en el rubro a través del tiempo, por cubrir necesidades del cliente local evitando que recurran a localidades vecinas, por el tipo de servicio que ofrece en su rubro, o por considerarse única dentro del rubro por el tipo de fabricación que ofrece. Es por ello que se puede inferir que poseen una cultura arraigada, orgullo de pertenecer, resaltando así los atributos diferenciadores como fortaleza de una empresa familiar. Estos resultados reflejan congruencia con Antognolli et al. (2012) quienes concluyen que pese a los conflictos que atraviesan las empresas familiares, poseen grandes fortalezas como

orgullo del nombre, el pertenecer, entre otros; los cuales se deben rescatar para trabajar sobre las debilidades y disminuir los riesgos de muerte prematura.

El siguiente objetivo intentaba identificar la aplicación de herramientas de profesionalización o en vías de implementación. Cabe destacar que los resultados muestran que solo una de las empresas entrevistadas utiliza todo tipo de herramientas de profesionalización, lo cual podría corresponderse con lo planteado por Costa (2015) quien concluye que las empresas familiares carecen de prácticas y herramientas que ayudan al proceso de profesionalización, tales como protocolos o plan de sucesión y que resulta vital que las incorporen. También se observa que todas poseen roles definidos, y pese a que solo aquellas que capacitan han adquirido crecimiento y siguen dirigidas por sus fundadores, las empresas que superaron una etapa generacional fue impulsada por la buena comunicación entre los miembros.

Resulta importante mencionar la relación que existe con el tercer y cuarto objetivo, ya que se observa que si bien las empresas que apuntan a la profesionalización de sus integrantes aún no realizaron ningún traspaso generacional, ambas actualmente se encuentran próximas a realizar una apertura de sucursales en localidades vecinas. De ésta forma se alinea con Antognolli et al., (2012) quienes afirman que la profesionalización permite realizar crecimientos personales y empresariales además de ordenarse para el traspaso generacional que poseen las empresas familiares. Así también se puede concluir que no existe correlación entre la formación profesional de los dueños con la aplicación de herramientas de profesionalización.

Respecto a la tercera variable que buscaba como fin determinar si con el paso del tiempo se ha incrementado la profesionalización en las empresas familiares. De acuerdo a la interpretación de los resultados se puede afirmar que solo las empresas de

mayor envergadura entrevistadas y que poseen especialización de acuerdo al rubro, aplican capacitaciones para profesionalizar a los integrantes de las empresas familiares, siendo esto congruente con Rueda Galvis (2011) quien afirma que la profesionalización debe ser un proceso gradual realizada desde el inicio de la empresa y acorde a los puestos de trabajo, capacidades y potencialidades, dejando de lado la afinidad familiar.

Asimismo se alinea con lo expresado por Dyer (1989) citado por Rueda Galvis (2011) quien formula que una de las causas de la profesionalización se debe al crecimiento de la empresa al pasar de micro a pequeña o mediana empresa, obligándolas a contar con personal profesionalizado, tal como se observa en las dos empresas.

Se puede relacionar con el quinto objetivo al afirmar que solo existe percepción de mercadotecnia en las empresas que profesionalizan, ya que éstas utilizan todo tipo de herramientas, obteniendo ventajas de las mismas al realizar publicidad por todo medio de comunicación y efectuar promociones o descuentos, además del manejo de redes sociales que fomentan al consumo y aumenta la rentabilidad; mientras que en las restantes se observa marketing pasivo o ausente.

De acuerdo a los resultados obtenidos para determinar la posible continuidad de las empresas luego de la actual generación, se puede decir que las mismas realizaron sucesión a pesar de no contar con un protocolo o plan de sucesión, el mismo se realizó con éxito y consideran que lo primordial para un traspaso generacional es la experiencia, constancia y dedicación entre otras. Esto se alinea con Fernández Pérez y Lluch (2015) quienes tras su análisis en países emergentes como la Argentina, señalan que la porción significativa de empresas que sobreviven se debe a su adecuada sucesión sin conflictos.

Resulta relevante mencionar que las empresas que ya realizaron una sucesión debieron en su momento incluir decisiones de la actual generación siendo congruente con Curletto y Soler (2016) quienes concluyen que los dirigentes de las empresas familiares deben efectuar un replanteo durante la sucesión incluyendo características afines a la nueva generación. Es por ello que se demuestra que existe una toma de decisiones democrática donde se observa la participación de la familia y se busca continuamente el consenso par la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Es importante mencionar que influye de forma positiva cuando se realiza una relación entre planificación estratégica, profesionalización y futuro de la empresa, debido a que solo aquellas que la efectúan se encuentran próximas a expandirse pese al actual problema mundial que se atraviesa por la pandemia, auguran crecimiento y rentabilidad apoyados en la participación de profesionales no familiares. También se destaca la importancia de seguir siendo una empresa familiar, existiendo sentido de pertenencia efectiva y emocional, ya que les transmite confianza y seguridad.

En cuanto al objetivo de analizar que estrategias de profesionalización se pueden desarrollar para mejorar la competitividad. Se destaca que no existe estrategia de Marketing, sino estrategias operativas dirigidas a las ventas y a pesar de ser de rubros heterogéneos, realizan las mismas estrategias de competitividad, la cuales se fundan en buscar la satisfacción del cliente. El servicio lo ejecutan tratando de diferenciarse en obtener precios accesibles y brindando un buen servicio a través de la atención de los empleados. Dichos resultados resultan convergentes con López Salazar et al., (2013) quienes concluyen que las empresas familiares se encuentran enfocadas en realizar estrategias de brindar un servicio y producto de calidad, atención especializada que cubra las necesidades del cliente y mercadotecnia.

A su vez, éste objetivo se puede relacionar con el tercer objetivo, que es la profesionalización, donde se demuestra que a medida que utilizan capacitación y herramientas de profesionalización obtienen crecimiento y rentabilidad, resultando congruente con Rueda Galvis (2011) quien afirma que la herramienta más adecuada para desarrollar ventajas competitivas, aumentar el rendimiento y disminuir el fracaso en las empresas familiares es la profesionalización.

Analizando el sexto objetivo que intentaba examinar las dificultades existentes en las empresas que no profesionalizan, como un posible factor de su muerte. Los resultados revelan que las empresas no profesionalizadas consideran que ésta cualidad no constituye un factor de muerte prematura, atribuyendo éste suceso principalmente a problemas económicos, organizativos y falta de compromiso. Cabe destacar que las empresas entrevistadas que no se profesionalizaron ya realizaron su traspaso generacional con éxito y llevan más de 12 años de vida, lo cual se alinea con Dodero (2005) quien a través de su programa de investigación en empresas Latinoamericanas, obtiene como resultado que entre los errores que perjudican el crecimiento de las empresas familiares se destacan: problemas organizativos, conflictos de comunicación familiar y administración deficiente. Si bien estas empresas familiares llevan subsistiendo más de una década, las mismas no poseen proyección de expansión a corto plazo ni cuentan con personal profesionalizado que actúe como asesor frente a ello y posibilite competitividad.

El séptimo objetivo pretendía indagar como un contador podría colaborar en la gestión de una empresa familiar. Los resultados exponen que en las empresas que no se profesionalizan se ve la figura de un contador solamente como un asesor, mientras que las empresas que si se profesionalizan ven al profesional como una figura fundamental

para el desarrollo y crecimiento de la empresa familiar, haciéndoles partícipes de la actividad que desarrollan y de la visión que las mismas pretenden alcanzar. Se observa así en las empresas que profesionalizan la clara incorporación de profesionales no familiares en el área administrativa que favorecen a la eficiencia y generación de rentabilidad, aproximándose de ésta forma a generar éxito.

Es importante mencionar como limitación que la Unión del Comercio la Industria y el Agro de Punta Alta, no facilita de manera pública información sobre empresas familiares, por lo que al realizar la investigación solamente con empresas vivas no se puede determinar de manera directa si la no profesionalización constituye la causal de muerte prematura de las empresas familiares.

La mayoría de los entrevistados desconocen las herramientas de profesionalización, por lo cual los resultados del presente trabajo están basados a través de la experiencia y percepciones de los entrevistados y no a través de datos reales acerca del impacto de la profesionalización en los resultados de la empresa, por ejemplo ventas o estadísticas de preferencia de consumidores frente a empresas competitivas.

El tamaño de muestra utilizada, al ser tan acotada, limita la posibilidad de realizar una generalización significativa de los datos obtenidos para ser considerados representativos de la población. En cuanto a su análisis metodológico, al ser de naturaleza cualitativa, imposibilita realizar conclusiones de largo alcance y medir cuantitativamente las variables y su impacto.

Sin embargo, resulta meritorio destacar que el presente trabajo conforma la primera investigación realizada en la localidad de Punta Alta referente a la profesionalización de las empresas familiares como clave del éxito o muerte prematura de las mismas sirviendo como antecedente para futuras investigaciones respecto al tema.

Al ser de tipo cualitativa y ejecutar la investigación por medio de entrevistas permite obtener amplia información de fuente primaria proporcionando mayor entendimiento de las variables presentadas, constituyendo así otra fortaleza.

De todo lo anteriormente expresado, se puede concluir que solamente las empresas que profesionalizan se encuentran en vías de expansión a corto plazo, poseen dentro de las empresas entrevistadas mayor envergadura, y ven a la profesionalización como una inversión que les proporciona reducir costos y mejorar la competitividad dentro del mismo rubro al cual se dedican.

También es posible aseverar que si bien la profesionalización en las empresas familiares de la localidad de Punta Alta en el año 2020 resulta importante en todas las etapas de vida que posee, desarrolla estrategias competitivas y un mayor crecimiento de las empresas, no constituye la clave del éxito. Éste último se debe a múltiples factores, destacándose entre los más importantes la experiencia, responsabilidad y constancia adquirida a través del tiempo.

Es posible concluir que si bien las empresas que no aplican ningún tipo de profesionalización ya realizaron sucesiones generacionales y subsisten a través del tiempo, las mismas no efectuaron ninguna expansión ni se encuentran en vías de realizarlo.

Asimismo, se puede inferir que la ausencia de la profesionalización no forma un factor relevante que ocasione la muerte prematura de las empresas familiares, siendo muestra de ello las empresas entrevistadas, que a pesar de no incorporar la profesionalización lograron realizar un traspaso generacional y subsistir en el rubro por más de 12 años.

Se puede afirmar que los posibles factores desencadenantes de la muerte de las empresas familiares se debe primordialmente a problemas económicos y organizativos.

Por último es posible concluir los distintos enfoques que surgen en las empresas familiares frente a la colaboración de un Contador durante su gestión. Ello se debe a que las empresas que profesionalizan atribuyen la importancia del rol que ocupa el profesional en el desempeño de las tareas diarias y proyecciones que pretenden alcanzar, mientras que aquellas empresas que no profesionalizan afirman que el rol del contador es colaborar con la gestión de la empresa familiar, únicamente como asesor impositivo.

Por todo lo expuesto se puede concluir que resulta imposible determinar si la profesionalización constituye la clave del éxito o si su ausencia ocasiona la muerte prematura, pero sin lugar a dudas tiende a influir de manera significativa en aquellas empresas familiares que si la practican evidenciándose en el constante crecimiento y rentabilidad que poseen frente al entorno cambiante que se atraviesa.

A modo de recomendación, se considera importante que las empresas familiares de la localidad de Punta Alta, desarrollen un proceso de profesionalización desde el inicio de su actividad. De ésta forma logrará una notable disminución de conflictos, haciendo que las mismas amplíen competencias y estrategias, diferenciándolas de aquellas empresas que no la realizan.

Las mismas deben visualizar la profesionalización como inversión que permita reducir costos y tomar conciencia que si bien su ausencia no constituye un factor determinante para el cese de su actividad, su implementación repercutirá de forma proactiva tanto en su desarrollo, su crecimiento como su expansión. Así también tanto la

profesionalización como la guía de un profesional ayudará a desarrollar competencias frente a las incertidumbres y reinventarse para afrontar las adversidades.

En futuras investigaciones, se propone realizar estudios metodológicos cuantitativos que permitan brindar datos numéricos y que den respuestas a cada una de las variables planteadas. Esto permitirá complementar la investigación realizada y confirmar los resultados obtenidos.

Así también realizar investigaciones con un mayor número de muestras a efectos de poder interpretar mejor los resultados y poder arribar a una generalización para la población que se estudia.

Por último queda pendiente a efectos de poder enriquecer los hallazgos de éste trabajo, indagar sobre la profesionalización en las empresas familiares muertas de ésta localidad, ello permitirá determinar la importancia que produce en las empresas la profesionalización como factor de muerte o su incidencia.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., Gonzalez Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultado del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro*. Córdoba: Paragraph S.A.
- Beraza Garmendia, A. (2000). El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la empresa familiar. *Revista de dirección y administración de empresas*(8).
- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones* (Segunda edición ed.). España: Paraninfo S.A.
- Costa, J. C. (2015). *Profesionalismo de las empresas familiares agropecuarias*. Trabajo final de ingeniería en producción agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/428/1/doc.pdf>
- Curletto, G. L., & Soler, C. E. (2016). *Participación de los jóvenes de la generación "Y" en la sucesión de las empresas familiares*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económica de la Universidad de Río Cuarto: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46739708/Trabajo_Soler_Curletto_Adenag_2016.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPARTICIPACION_DE_LOS_JOVENES_DE_LA_GENER.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6

- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica*. Obtenido de Instituto de la empresa familiar.
- Dodero, S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Obtenido de Temas de Management.
- Fernández Pérez, P. (2013). *La profesionalización de las empresas familiares*. España: LID Editorial Empresarial.
- Fernández Pérez, P., & Lluch, A. (2015). *Familia empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Granica S.A.
- López Salazar, A., López Mateo, C., & Tovar Godinez, J. M. (2013). Incidencia de la planeación y la implementación de estrategias en la empresa familiar. *CONCYTEG*.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito* (Primera edición ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Martínez, G. V., & Pérez, M. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*.
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*(2), 80-98.
- Piñero Castellanos, C. (2016). *La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño*. Trabajo Final de Grado para Licenciatura de Administración. Universidad Empresarial Siglo 21, Cordoba. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12933>

- Pousa, F. G. (2013). *El impacto de las relaciones interpersonales en la transmisión de mandos de las PYMES familiares en la Argentina*. Tesina para la carrera Licenciatura en Administración. Universidad de Belgrano, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Obtenido de <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/5165>
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*(81).
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿Sí o No?* (Primera edición). España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de futuro*, XV(1).
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar: Empresas familiares*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Noelia Judith Silvetti, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es determinar si la profesionalización constituye la clave del éxito o si su ausencia ocasiona la muerte prematura de las empresas familiares de Punta Alta en el año 2020.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Anexo II: Entrevistas

- 1) Objetivos - fundadores - integrantes iniciales - estructura organizativa - toma de decisiones) ¿Quién la dirige actualmente y en qué etapa se encuentra?
 - a) Es una empresa familiar que se inició con mi padre a fines del año 1995, luego siguió mi hermano y ahora yo. Esta empresa se dedica a la distribución de bebidas.
 - b) Este negocio comenzó con mi papá y mi mamá hace casi 60 años. Antes era un kiosco con golosinas y revistas y de a poco por pedido de la gente fue creciendo como librería con textos. Hace más o menos 15 años recién comenzamos mi hermano y yo a atender el negocio y hacernos cargo de él.
 - c) Los fundadores fueron tres hermanos que comenzaron con la panadería hace aproximadamente 80 años y por distintas situaciones la cerraron y hace 4 años uno de los nietos decidió abrirla nuevamente en punta alta donde tenía sus raíces. Los dueños actuales son padre e hijo. El padre vive en otra provincia y el hijo en la localidad de Bahía Blanca.
 - d) Inicialmente arrancó mi viejo con movimiento de suelo en el 2000 y desde octubre de 2008 empezamos como empresa, somos dos hermanos y mi viejo.
 - e) Surge como proyecto familiar, vengo de familia de comerciantes, fue un proyecto entre mi esposa y yo desde el 2002. Actualmente la dirijo yo. De hecho soy el socio gerente ya que esto es una SRL.
- 2) ¿Qué rol ocupa cada integrante familiar?
 - a) Yo soy el dueño, también trabaja mi hijo y mi yerno en ocasiones.
 - b) Mi papá ya falleció, mi mamá está enferma y ya no está en el negocio pero da directivas desde la vereda de enfrente, mi hermano lleva toda la parte de números y finanzas y yo me encargo de atención al público, cuenta corriente, compras, vidrieras y empleados.
 - c) En este caso son ambos quienes toman las decisiones de la empresa. Ellos deciden compras e inversiones y hay un primo que trabaja en la panadería.
 - d) Son como dos empresas en conjunto yo estoy en la parte de corralón y mi hermano con la parte de movimiento de suelo, con la arena y hormigón. Mi papá ya mucho no trabaja pero el está siempre aquí en el negocio.
 - e) Yo soy socio gerente y mi hijo está en la fabricación y logística
- 3) ¿Qué educación tiene el fundador? ¿Qué educación poseen los dueños actuales?

- a) Mi padre tenía primaria y secundaria y yo igual.
 - b) Mi papá era Perito Mercantil y mi mamá también. Yo soy docente de nivel primario y mi hermano es diseñador gráfico.
 - c) Los fundadores no sabría decirte. Los dueños actuales tienen título terciario referente a administración.
 - d) Mi papá secundario incompleto, mi hermano también secundario incompleto y yo universitario incompleto.
 - e) Yo tengo bachiller y mi hijo secundario también.
- 4) ¿Considera que es importante que los integrantes posean cierto nivel de profesionalización? ¿Por qué?
- a) Siempre el estudio es bueno para facilitar lo que uno quiera emprender pero también hay otras cosas importantes. En este negocio no hay que saber mucho para ser comerciante; yo lo veo de esa manera, es otro tipo de aprendizaje.
 - b) Sí, porque en mayor o menor medida tenés que capacitarte, saber o entender y tener conocimientos porque lo que lleva adelante un negocio es la experiencia y lo que puedas capacitarte. Por ej. mi hermano que es diseñador gráfico nos viene bien para lo que es sellos o logos para publicidad.
 - c) Si es muy importante. Nosotros hacemos capacitaciones al personal. Aquí suelen venir pasteleros a capacitar, cursos on line, continuamente estamos buscando eso.
 - d) Si obvio que es importante, no lo tienen pero es importante porque quizás se podría avanzar de otra forma o crecer diferente.
 - e) Obvio porque toda capacitación es importante. Es una herramienta que en toda etapa de tu vida te sirve. De hecho eso le aconsejo a mis hijos que tienen que tratar de acopiar la mayor parte de conocimientos que te va a servir en cualquier rubro para poder trabajar y manejar. Por otro lado es la capacidad de saber que en toda empresa uno tiene que ser constante, perseverante en todo trabajo, porque si no hay eso por más capacitado que esté no se llega a ningún lado.
- 5) ¿Cómo impacta la empresa familiar a nivel socio económico con relación a sus productos, operaciones, proyectos?
- a) Este es un rubro común lo vende todo mundo, no tengo un producto de alto impacto, lo venden todos.

- b) Nosotros somos la única librería familiar puntaltense que quedó, estamos hace casi 57 años, la gente nos identifica como algo propio del lugar.
 - c) Es una empresa familiar, no repercute mucho a nivel socioeconómico, por ahí sí en cuanto a proyectos como la ampliación en la cuadra, se está haciendo una panificadora más grande.
 - d) El impacto que produce es que no tengan que comprar en bahía blanca por ejemplo el hormigón. A su vez proveemos a esa localidad en arena y complementamos necesidades de la zona.
 - e) Toda empresa tiene que tener la capacidad de solventar a sus componentes. Una empresa tiene que tener la capacidad de solventarse a sí misma, de producir y de generar el crecimiento. Yo no necesito un balance para saber si estoy creciendo; con saber mi stock y cantidad de clientes, ya sé si estoy creciendo o no. Lo mío tiene un valor agregado importante, hoy por hoy es la única fábrica de la zona.
- 6) Explique ¿La profesionalización es fundamental para hacer a la empresa más competitiva?
- a) Eso está en la capacidad de cada uno para hacerla más competitiva o no.
 - b) No, no me parece. El tiempo, la dedicación y la experiencia es la que te da que vayas adelante.
 - c) Si claro. Nosotros notamos que si tenemos personal capacitados podemos bajar costos, lo que nos ayuda en competitividad en el mercado local, también apuntamos en algún momento en expandirnos a Bahía Blanca.
 - d) No, no es fundamental porque yo como cabeza de la empresa tengo que reunir a los profesionales.
 - e) Si uno debe ser profesional y capacitarse de hecho cada tanto mando a mi hijo a Buenos Aires a hacer curso de domótica que es la parte tecnológica de motorización que aquí nadie lo hace.
- 7) ¿Considera que la profesionalización es clave para el éxito? ¿Por qué?
- a) No, yo no creo que influya. Uno trata de llegar a la gente, complacer a la gente, en la atención; por ahí yo no tengo tal producto pero te ofrezco otro y sin querer vos lo comprás.
 - b) No por lo mismo que lo anterior.

- c) Si sí, consideramos que sí, de hecho invertimos en eso ya que consideramos que no hay nada oculto pero si capacitarnos para alcanzar el éxito.
 - d) No es clave, no es fundamental. Ayuda pero no es fundamental porque el que tiene la capacidad de reunir al equipo de trabajo que tienen que ser profesionales puede lograr el éxito.
 - e) Es una parte muy importante, no es la totalidad. De hecho tengo una amiga que es arquitecta y le va muy bien en una fábrica de pastas. El tener un título no te garantiza el éxito. Es una herramienta fundamental pero el conocimiento debe adquirirse el cual te va a permitir un abanico de posibilidades. La práctica es mucho mejor que la teoría.
- 8) ¿Puede una empresa familiar prescindir de la planificación estratégica y ser exitosa? Explique
- a) En mi caso no. No sabría cómo planear. Yo lo voy haciendo sobre la marcha
 - b) No. Uno necesita una planificación, un rol de tareas. Nosotros aquí cada uno tiene un rol específico y todos esos roles forman un equipo.
 - c) No. Todos los pasos que se dan se piensan antes, se planifican. Luego pueden salir bien o salir mal pero debe haber un plan detrás.
 - d) Es necesario una planificación. No la tenemos formal del todo pero si es necesario.
 - e) Sí y no. Yo creo que es importante planificar porque planificar es proyectarse es futuro pero para lograr eso hay otras cosas antes que debe tenerse en cuenta: de ser perseverante, de ser constante, de cumplir horarios, te lo podría resumir con ser responsable, no solamente con los clientes, sino con los empleados y con los proveedores.
- 9) ¿La empresa utiliza alguna herramienta de profesionalización? ¿Cuáles?
- a) En este momento no uso ninguna herramienta.
 - b) No. No utiliza.
 - c) Si, por ahora no nos podemos juntar pero si suele hacer zoom, videollamadas y eso. En cuanto a maquinaria tenemos herramientas seguras que facilitan el trabajo.
 - d) En este momento no contamos.
 - e) Si hay un montón de maquinarias, en el trabajo nuestro está todo neumatizado para minimizar el riesgo de trabajo del empleado. En cuanto a herramientas digitales también utilizamos todo.

10) Enumere desde la más beneficiosa a la menos beneficiosa, que factores considera que son claves para alcanzar el éxito: tecnología, experiencia, calidad del servicio, unidad familiar, valores, administración, dedicación, visión estratégica, profesionalismo.

- a) Para mí la primordial que no debería faltar es la experiencia. La experiencia lo es todo, la estrategia también, va todo acompañado. La calidad del servicio también va y es lo que hago yo, trato de diferenciarme en eso, son estrategias de venta.
- b) Es un poco de todo, es un conjunto, un combo armado por la experiencia, la trayectoria, la tecnología, el esfuerzo de la familia y en este caso nos acompaña los empleados que tenemos.
- c) Para el éxito la tecnología es clave, si bien el dueño siempre resalta que el capital más valioso es el capital humano al margen de ello es la experiencia que personal más antiguo sabe resolver cuestiones en segundos y luego es la dedicación, si dedicás mucho tiempo se puede lograr buenos resultados.
- d) La experiencia es importante pero si no la tenés la vas creando, la tecnología depende del rubro en mi caso no tanto, valores: indispensable, profesionalismo se podría obviar un poquito al principio. La unidad familiar es lo primero quizás.
- e) Es una sumatoria de todo, Todas son fundamentales, obviar alguna de ellas es como que te está faltando una pieza, un engranaje, porque cada una de ellas aporta una parte esencial, no podés quedarte sin ninguna, por ahí la calidad del servicio

11) ¿Cuál es la estrategia de la empresa?

- a) Yo utilizo la del servicio al cliente.
- b) Nosotros tratamos todo el tiempo de tener buenos precios y buena atención, tratar de dar soluciones a nuestros clientes y en los pedidos cumplirles y a la vez buenos precios que para ello tenemos estrategias como comprar fuera de época o en ofertas grandes.
- c) La estrategia es lograr un posicionamiento, la empresa tiene un renombre local por ello es importante mantenerlo y a su vez es expandirse en productos y mercado que queremos atraer.
- d) La estrategia que tenemos es el resolver el problema a la gente por más que no le vendas, porque si le resolvés el problema esa persona vuelve.

- e) La calidad del servicio, fundamentalmente el servicio, ahí te puedo sumar todo, pero la clave es el servicio. Toda empresa que tenga buen servicio va rumbo al éxito.
- 12) ¿De qué forma influye la competitividad en la empresa familiar?
- a) Yo brindo un servicio y trato de tener un buen precio pero por ahí no se puede llevar el precio y el servicio junto.
- b) Hay mucha competencia negativa como por ejemplo a través de redes sociales que pueden tener precio similar al nuestro pero nosotros tenemos que cargar a ello carga social, impuestos, sueldos de empleados, servicios, alquiler y por ello es una competencia desleal.
- c) Lo que hace es que cada uno de la familia de un poco más. La competencia es buena, hace bien porque exige a nosotros y a ellos mismos.
- d) Generalmente en mi rubro no ponemos de acuerdo, en los principales productos nos ponemos de acuerdo y tratamos de competir en servicio. Tratamos de mejorar la entrega, la atención.
- e) La competencia me incita al crecimiento, hoy soy la única fábrica de aberturas, los otros son talleres. De hecho sigo apostando a Punta Alta y a su crecimiento.
- 13) ¿Conforme a que índices mide las metas de la organización?
- a) Yo lo voy viendo sobre la marcha, si tengo voy haciendo y sino no. A fin de año recién lo veo porque no tengo una meta. A fin de año recién miro, no estructuradamente.
- b) Y con todo este tema de la pandemia nosotros estamos vendiendo un 50 % menos, en otra situación tal vez sería distinto.
- c) Hacemos metas anuales, cuando hacemos un balance anual nos proponemos metas para el año siguiente. Suelen hacerse aquí y si ellos nos avalan lo hacemos.
- d) Generalmente a capital. La ganancia la miramos desde el capital, a mercadería.
- e) Yo no miro el capital, yo miro que mi negocio esté stockeado de mercadería, de tener maquinarias nuevas. Hay una proporción directa para el crecimiento entre maquinaria, mercaderías y capacitación.
- 14) Si tuvieras que identificar un atributo diferenciador de tu producto ¿cuál sería?
- a) Lo que más sobresale en mí es la atención y el servicio.

- b) La calidad en el producto y en el servicio. No trabajo nada que no pueda respaldar, una garantía que no pueda cambiar o hacerme cargo.
 - c) La materia prima, utilizamos materia prima de calidad y para llegar a un buen producto.
 - d) Nos destacamos en el resto de mi rubro en cuanto a atención, es la principal característica de nosotros.
 - e) Servicio al cliente.
- 15) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?
- a) Y no lo veo porque veo siempre el presente pero mi meta hoy es no desabastecerme.
 - b) Ahora es muy complicado por la poca venta que estamos teniendo y nos supera la venta de mercado libre o redes sociales. Pero apostamos a que va a seguir.
 - c) La situación ahora genera incertidumbre pero siempre es ir hacia adelante con intenciones de crecer. Por ahí ahora es ser inteligente y llevarla de la mejor manera y cuando esto pase ahí seguir con las metas.
 - d) Lo veo creciendo, no soy de quedarme. Depende mucho de las ganas que tenga de avanzar y siempre agrandando.
 - e) Prospera de hecho estoy haciendo otra fabrica para hacer DVH.
- 16) ¿Usted cree que sus hijos pueden llevar adelante la empresa en un futuro? ¿Qué Capacidades y habilidades deberían tener?
- a) Yo creo que sí pero depende de las ganas que yo lo inculque a ellos. Lo que debería tener es el estar, la constancia, las ganas y la energía.
 - b) Uno de mis hijos yo creo que sí. Yo tengo 3 y uno de hecho ya está trabajando conmigo que puede estar al frente por la experiencia. Para delegarla debería tener experiencia, buen trato y paciencia sobre todas las cosas para poder trabajar con la gente que está muy pero muy sensible.
 - c) Sí, seguramente los nietos o hijos tranquilamente. En cuanto a capacidades y habilidades debería más que nada estar aquí y ahí adquirir habilidades y las capacidades de saber sobrellevar los momentos y obviamente capacitándose.
 - d) Yo no tengo hijos pero si quizás mi sobrino. Capacidades y habilidades son muchas en realidad, no sé cómo explicarte la primera habilidad es aprender cada cosa que se le presente, la dedicación, si son hábil en eso son hábil en todo el resto.

- e) Si, debería tener la capacidades y habilidades que van adquiriendo a través de los años
- 17) ¿Cuándo estaría usted dispuesto/a para empezar a delegar en la próxima generación?
- a) Eso también está en lo que uno pueda llegar a enseñar a los chicos, en lo que aprendan
 - b) Dentro de pocos años, mi hijo ya terminó de estudiar y ya trabaja conmigo.
 - c) Dentro de pocos años.
 - d) No sé si retirarme pero a delegar aquí a 10 años.
 - e) Yo ya he delegado, hace años no corto una abertura y he me ausentado y todo sigue funcionando.
- 18) ¿Qué opinión tiene de ingresar a familiares políticos a la empresa?
- a) No es malo involucrarlos porque te ayudan, aunque mi yerno viene eventualmente.
 - b) Por ahora tratamos que no se integren y manejarlos mi hermano y yo.
 - c) No se ha dado salvo el caso de un primo, pero familiares políticos por el momento no.
 - d) Trato de evitarlo en lo posible, depende de la persona. Primero se ve si afecta a la familia, si ello ocurre no.
 - e) No. Los familiares son para verse los fines de semana y disfrutar un buen asado. A veces es preferible un extraño.
- 19) En cuanto a la toma de decisiones estratégicas o temas importantes de la empresa, ¿Cómo lo realizan? ¿Cómo lo comunican entre ustedes?
- a) Las decisiones siempre la maneja uno, en mi caso lo consulto con mi señora pero las decisiones las tomo yo.
 - b) Tratamos de complementar ambas ideas y que esa fusión sea un poco de ambos. Tratamos de consensuar y que sea un poco de la idea de cada uno.
 - c) Las decisión lo toman ellos dos, se planifican aquí, se largan las ideas a ellos y ellos deciden
 - d) Generalmente las decisiones la tomo yo. Las consulto para tener puntos de vista pero luego las tomo yo.

- e) En grupo familiar, se hacen reuniones y la decisión la tomo yo pero todo se conversa, todo se habla, porque para delegar también tengo que escuchar. Hay que dejarlos que aporten y que se desarrollen.
- 20) ¿En qué momento se realizan reuniones regulares para tratar temas de la empresa?
- a) Se hablan en el almuerzo y en casa
 - b) Habitualmente lo hacemos los viernes dentro del horario de atención y con los empleados antes de cada inicio escolar y otro cuando termina para ver que pasó.
 - c) Se solían dar una vez cada 20 días o un mes por la distancia que tenemos, pero ahora no se puede
 - d) Se realizan al cierre del día o fin de semana en los ratos familiares, en algún almuerzo o en algún trabajo en común.
 - e) Se realizan cada cierto tiempo, 2 meses o 3 meses mates de por medio.
- 21) Desde el inicio de la empresa ¿cuentan con la misma variedad de productos? ¿A qué se debe?
- a) Siempre se va agregando cosas porque al inicio uno no sabe bien que se vende y que no, con el tiempo se va agregando para tener variedad y tener más venta.
 - b) Ahora muchísimos productos más. Incorporamos parte artística y parte didáctica que mis padres no trabajaban.
 - c) No, cuando comenzó contaba con otro stock y ahora continuamente estamos buscando nuevos productos, panadería, cocina, pastelería. Siempre estamos innovando.
 - d) No. Se fue agrandando siempre.
 - e) Se fueron adicionando infinidad de productos.
- 22) ¿Considera que el sueldo es acorde a su puesto o que se ve influido por ser familiar?
- a) Para el sueldo hay una base de acuerdo al Centro de Empleado de Comercio y voy siguiendo esa base.
 - b) Por ahí nos supera un poco el sueldo pero no se ve influido.
 - c) No, el sueldo es acorde a la escala salarial.
 - d) Yo no tengo sueldo. En este momento pagamos solo costo de vida.
 - e) Aquí no se habla de sueldo. Trabajamos, cubrimos gastos.

- 23) ¿Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro?
- a) No, porque no lo va a manejar mejor que uno pero estaría más contento que fuera uno de la familia.
 - b) No. No me parece.
 - c) Si tranquilamente, si está capacitado y si lo consideran sí. De hecho antes había una persona que era familiar no directo y lo hizo bien.
 - d) Sí, si se maneja bien sí.
 - e) No he encontrado hasta ahora una persona que sea responsable.
- 24) ¿Qué actitud tomaría en caso de que la empresa ande mal: Seguir, vender o cerrar?
- a) Si estoy yo prefiero cerrar porque si lo agarra otro es porque yo no estoy más.
 - b) Seguir, quizás sin empleados pero no cerrar.
 - c) Seguir.
 - d) Seguir.
 - e) Yo vengo de una generación de comerciantes en la cual instalé diferentes negocios y si en un período de evaluación de seis meses no funciona: cierro. No soy una persona testaruda solo tomo un parámetro.
- 25) Podría enumerar empezando por la más perjudicial, que errores considera que perjudican el crecimiento de la empresa familiar: Falta de compromiso, Descapitalización, Sistema de información deficiente, conflictos familiares, problema organizativo, falta de profesionalización.
- a) Todo va acompañado de todo pero problema organizativo es lo que podría llegar a llevarte en contra.
 - b) Me parece que el problema es más económico, la parte de impuestos, la inflación que es la que nos hace que no podamos progresar.
 - c) Problemas organizativos, en este caso dado por la distancia. Con el organigrama que contamos y el hecho de que la cabeza no esté aquí por ahí genera un conflicto.
 - d) Falta de compromiso porque con compromiso lo demás se puede resolver.
 - e) Lo familiar no tiene que mezclarse, mi hijo es mi hijo pero tiene un rol y debe cumplir, no debe mezclarse. Lo demás no se puede obviar porque genera un hueco y un hueco genera una grieta y la grieta hace que se desmorone todo. Hay que

mantener todos esos puntos y que no se dejen de lado. Todos ellos hacen que tu empresa camine.

26) ¿Es imprescindible que los que se incorporen tengan formación profesional?
¿Por qué?

- a) Siempre es bueno pero aquí no tanto.
- b) No
- c) Hoy por hoy depende que la empresa sepa tomar decisiones, que se encuentre capacitado.
- d) No, no es imprescindible al menos no para mi rubro.
- e) Si pero es más imprescindible que tengan cultura de trabajo, el compromiso de trabajar, voluntad de trabajo, responsabilidad. Capacitarte te da la posibilidad de crecer pero si después no cumplís con lo otro te fundís.

27) ¿Considera que la supervivencia de la empresa familiar depende exclusivamente de la profesionalización de sus miembros?

- a) Para mí no.
- b) No
- c) Es importante que los integrantes tengan capacitación, no sé si para la supervivencia, no creo que dependa solo de la profesionalización, todos los días es algo distinto por ello es clave, pero no sé si tan así, dependen de otros factores.
- d) No.
- e) No, es una parte, para mí la supervivencia de una empresa depende del compromiso de la empresa.

28) ¿La profesionalización resulta vital para disminuir los índices de fracasos de empresas familiares? En caso negativo ¿Qué es clave para disminuirlo?

- a) Y no, porque depende de uno que se levante o se caiga.
- b) No, yo vuelvo a lo mismo para que una empresa no pueda progresar lo que nos agobia son los impuestos que tenemos que pagar y hay poco plazos para pagar lo comprado.
- c) Es vital en sí pero la organización es fundamental en la empresa familiar.
- d) Sí. No sería la única pero sí.
- e) Sí

29) ¿Qué criterios utiliza para la resolución de conflictos

- a) Pienso en no andar peleando, trato de buscar una solución y no llegar al choque con nadie. Trato de llegar a un acuerdo siempre.
 - b) Nosotros charlamos, hablar y hablar hasta ponernos de acuerdo.
 - c) En principio se plantea la situación y se debate, se habla, una vez eso se eleva a las cabezas y una vez resuelto se transmite.
 - d) La mía. Nos formamos así, todos me terminan consultando a mí, no sé por qué pero siempre se vuelca a mí.
 - e) Las charlas. Lo que no se soluciona hablando no se soluciona pero la paciencia tiene un límite.
- 30) ¿Existe una planificación para la sucesión? En caso afirmativo ¿En qué etapa de la empresa familiar se realizó? En caso negativo ¿Pretende realizarla? ¿Cuándo?
- a) No existe una planificación y llegado el momento si hace falta recién la realizaría.
 - b) No tenemos y por ahora no pensamos.
 - c) No por el momento no. Posiblemente cuando el dueño mayor tome la decisión de jubilarse y ahí armar un organigrama nuevo.
 - d) No. Si pretendo realizarla pero depende de la persona que crea que puedo delegar.
 - e) Sí, nadie es eterno.
- 31) ¿Poseen un protocolo familiar? ¿Por qué? En caso afirmativo ¿En qué etapa de la empresa familiar se realizó? En caso negativo ¿Pretende realizarla? ¿Cuándo?
- a) Tampoco tengo un protocolo y tampoco pienso por el momento realizarlo.
 - b) No tampoco. Tampoco pretendo realizarlo.
 - c) No hay un protocolo familiar. Se podría implementar pero por el momento no.
 - d) No. Por ahora no pretendo realizarla.
 - e) Si también.
- 32) ¿Cómo podría un Contador colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar?
- a) Yo tuve una mala experiencia respecto a lo impositivo no me presentó declaraciones juradas y ahora resulta que adeudo. Todos los errores que él tuvo puede tenerlo otro y yo no podría darme cuenta porque de contabilidad no sé.
 - b) De hecho tenemos un contador el nos ayuda pero muy poco. Él nos asesora pero más desde el punto de vista impositivo.

- c) Nosotros tenemos una contadora que colabora muchísimo ya que es una empresa familiar que va creciendo y todo lo es prestación, seguro lo hace ella así que la gestión de ella colabora muchísimo. Físicamente no está pero todos los días tenemos comunicación.
 - d) Un contador asesorando más que nada. Depende de la especialidad más que nada.
 - e) El contador es la base de que una empresa funcione. Es el que te escucha, sabe y maneja todas tus finanzas. Un buen contador te hace crecer, un mal contador te funde y te mete en problemas.
- 33) Cuénteme acerca de las consecuencias/impacto de la profesionalización en la gestión. (Toma de decisiones - comunicación - eficiencia - mayores resultados - competitividad - perfil del gerente).
- a) Y en mi caso no fue favorable por el contador y con respecto a mi rubro mucho no hay que saber.
 - b) Y en este tipo de empresa no es tan necesaria la capacitación, por ahí miramos por internet para ciertas cosas pero no hay una capacitación.
 - c) Nosotros al tener un organigrama facilita muchísimo porque cada uno tiene su rol asignado. Nosotros vemos que cuando estamos organizados se fija un objetivo y se va tras de él y cada uno de la parte que le corresponde es más fácil alcanzarlo. Cuando nos organizamos llegamos a mejores resultados.
 - d) Yo tengo por ahí algo de conocimiento y aunque no tengo el título yo sigo profesionalizándome, sigo educándome. Si bien no voy a una universidad lo sigo haciendo y la consecuencia es ayudar a los demás y resolver los problemas y crecer. La consecuencia de profesionalizarse es saber crecer.
 - e) Yo creo que es un 50% uno con el tiempo necesita adquirir esa capacitación porque todos necesitamos adquirir la parte teórica y el otro 50% es la práctica. Yo preciso de profesionales pero yo debo capacitarme, en mi caso: en corte, en fabricación, todo lo que pueda brindar a la gente.
- 34) ¿Cuál cree que son las ventajas y desventajas de ser parte de una empresa familiar? ¿Por qué sigue eligiendo serlo?
- a) La ventaja es lo laboral, la continuidad del trabajo y desventajas no lo veo. Elijo seguir siendo una empresa familiar porque es lo que a uno le gusta ser. Inculcado por la misma familia que te llevó a esto y de seguir los pasos de un ser querido.

- b) Las ventajas es que es todo para nosotros y nuestros empleados, hay mucha confianza y libertad para poder manejanos y todo es proporcional, todo se divide, se distribuye, se comparte. En cuanto a la desventaja es que somos nosotros para todo y eso te quita tiempo en familia o se traslada los problemas a tu propia familia, como que todo está muy mezclado también. Elijo seguir siendo una empresa familiar porque es como un legado de mis padres que yo tengo que seguir aunque cuesta mucho. Para no defraudarlos y que mi madre vea que su empresa sigue creciendo.
- c) Las ventajas que si bien hay mucho personal ajeno a la familia funcionamos como una familia y desventajas no encuentro. Por eso sea en esta empresa o en otra que tengan los dueños el personal es considerado como la familia, por eso es una ventaja siempre. En realidad no es que se elije, se va dando de esa manera, de hecho puede seguir creciendo y va a seguir siendo una empresa familiar.
- d) La ventaja es la tranquilidad, todos tienen el mismo objetivo, el mismo bien común. La desventaja quizás es la responsabilidad de la cabeza que depende de él, el bienestar de la familia. Por ahí también la desventaja es que tenés que ser muy frío con las decisiones y separar muy bien la parte de la empresa con lo familiar. Se sigue eligiendo ser una empresa familiar porque tiene el mismo objetivo y van todos para el mismo lado.
- e) La ventaja es muy personal, es de que mi padre fue comerciante y no mirar el horario, el esmero y la dedicación y le enseñó esa misma política a mis hijos de servicio, de respeto, compromiso y por eso opto ser también independiente. Desventajas son los dolores de cabeza, la exigencia, privarte de llevar una vida más tranquila.