

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**“Profesionalización y muerte prematura de empresas familiares del sector
comercial de Reconquista”**

**“Professionalization and premature death of family businesses in the commercial
sector of Reconquista”**

Autor: Trevisan Javier Ceferino.

Legajo: VCPB04774

DNI: 34.526.667

Director de TFG: Salvia Nicolás Martín.

Reconquista, Santa Fe.

Argentina, Julio 2020

Agradecimientos

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por protegerme durante todo el camino recorrido, darme fuerzas y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mi madre, por estar siempre a mi lado apoyándome y confiando en mí.

A mi padre, por todo el sacrificio realizado para poder lograr mi meta.

A Elida, a quien considero mi segunda madre. Tras atravesar toda clase de obstáculos en el desarrollo de esta tesis, muchos de ellos fueron superados gracias a sus consejos y enseñanzas, sus valores y aportes en mi vida fueron simplemente invaluable.

A mis hermanos, por el apoyo en todo momento a alentarme a seguir adelante.

A mis amigos, en especial a Gianina y Leonardo, por su contención y motivación para superar situaciones difíciles y poder seguir adelante en mi carrera.

A mi compañero Sebastián, por todo el acompañamiento durante los años de estudio, superando juntos cada etapa de la carrera.

A la familia Arpón y en especial a Edgardo, por brindarme las herramientas necesarias para poder seguir adelante en mi carrera, acompañándome en todo momento.

A todos los profesores de la Universidad Siglo 21, que contribuyeron con su sabiduría y conocimientos en esta etapa tan importante para mí.

A muchas personas más, que transitaron esta etapa conmigo, apoyándome, motivándome y aconsejándome a nunca bajar los brazos.

¡Muchas gracias!

Resumen

La investigación se caracterizó por determinar la importancia de la profesionalización y comprender si la ausencia de la misma provoca la muerte prematura de las empresas familiares en la ciudad de Reconquista, provincia de Santa Fe. La investigación fue de alcance descriptiva, de tipo cualitativa, con diseño no experimental. Se analizó una muestra de cinco empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Reconquista y a través de entrevistas con los propietarios se buscó comprender cuál ha sido la principal causa que provocó el cierre de las mismas. Los resultados determinaron que existe en general un desconocimiento de las herramientas de profesionalización y que contar con un cierto nivel de profesionalización en la etapa de crecimiento de las empresas podría contribuir positivamente en la continuidad de las mismas. Los propietarios de las empresas familiares indicaron que existe un desconocimiento general de las herramientas de profesionalización, con empresas muy poco profesionalizadas y que ésta no fue un determinante directo de su muerte prematura, sino que, también fueron relevantes otros factores como, la falta de financiamiento, capacitación o asesoramiento, sumado a un escaso conocimiento sobre el manejo de la empresa y falta de actualización e innovación.

Palabras claves: empresa, familia, profesional, muerte.

Abstract

The research was characterized by determining the importance of professionalization and understanding whether the absence of it causes the premature death of family businesses in the city of Reconquista, province of Santa Fe. The research was descriptive in scope, qualitative, with non-experimental design. A sample of five family businesses in the commercial sector of the city of Reconquista was analyzed and, through interviews with the owners, an attempt was made to understand what the main cause that led to their closure has been. The results determined that there is a general lack of knowledge about professionalization tools and that having a certain level of professionalization in the growth stage of companies could contribute positively to their continuity. The owners of family businesses indicated that there is a general lack of knowledge about professionalization tools, with companies that are very little professionalized and that this was not a direct determinant of their premature death, but that other factors were also relevant, such as the lack of financing, training or advice, added to a lack of knowledge about the management of the company and lack of updating and innovation.

Keywords: company, family, professional, death.

Índice

Introducción	1
Métodos	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos</i>	17
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	18
Discusión	22
Referencias	31
Anexo I	35
<i>Documento de consentimiento informado</i>	35
Anexo II	37
<i>Guía de pautas de entrevista</i>	37

Introducción

Generalmente, se suele relacionar a las empresas familiares con pequeñas empresas muy poco organizadas y profesionalizadas, sin embargo, lo que define a este tipo de organización no es su tamaño ni el estilo de gestión, sino, el hecho de que la propiedad y la dirección se encuentra en manos de uno o más miembros de una familia con la intención de continuar con este estilo de conducción familiar, es decir que existe una estrecha relación entre la vida familiar y la de la empresa (Estévez, 2014).

La importancia de este tipo de empresas se pone en evidencia desde distintos planos: en el aspecto financiero, radica en su gran contribución al PBI (Producto Bruto Interno) de la economía de un país; en el aspecto laboral, deja en evidencia la cantidad de empleo formal que las mismas generan y otro de los aspectos, en los que pone su sello distintivo este tipo de empresas, tiene que ver con los valores que se desprenden de la familia propiamente dicha, tales como: unión, confianza, educación, esfuerzo y solidaridad (Gandolfo, 2013).

A nivel mundial, según concluyó Martínez Echezárraga (2010) la mayoría de las empresas son de propiedad familiar, haciendo un valioso aporte a la economía mundial y a los países en donde operan. Según las estadísticas, las mismas representan en Estados Unidos más del 90%, en Suiza un 88%, en Italia un 98%, en Colombia un 68%, logrando generar entre un 45 % y un 70% del PBI., dentro de las que se pueden destacar empresas como Grupo Techint, Arcor S.A., Grupo Bagó, Molinos Río de la Plata S.A., BGH S.A.

En Argentina, según determinó Press (2011) el 75% de las empresas son familiares, generando las mismas entre el 40% al 42 % del PBI. Estas empresas son la fuente más importante de generación de empleo, representando más del 70% de los puestos de trabajo. Por lo tanto, su permanencia representa un factor sumamente importante en los índices de empleabilidad y desocupación. Otro dato relevante tiene que ver con que el 75% de este tipo de empresas no cuentan con un plan de sucesión, repercutiendo esto negativamente en la supervivencia de las mismas.

En relación a lo anterior, Gandolfo (2013) consideró que del 70% de las empresas familiares existentes en Argentina, solo un tercio subsiste a la tercera generación, considerando como motivos del fracaso, por un lado, la falta de un

ordenamiento jurídico; y por el otro, la falta de prevención y resolución de conflictos internos.

Es importante mencionar que la característica principal que distingue a este tipo de empresas del resto es la creación de un ambiente único, motivado por un sentido de pertenencia, alineados hacia un objetivo común y dirigido hacia un fin específico. Sin embargo, muchas veces suele ocurrir que este clima de armonía pueda verse alterado, debido a múltiples conflictos que pueden surgir entre los miembros de la familia por la gran diversidad de pensamientos relacionados a los valores empresariales y objetivos del negocio (Deloitte, 2010).

Por todo lo antes mencionado, se debe comprender que dentro de este tipo de empresa existen una serie de ventajas relacionadas con el involucramiento familiar en el negocio, como sí también, desventajas que deben afrontar las mismas. En el siguiente cuadro, se pueden visualizar las ventajas y desventajas de este tipo de conducción empresarial según Deloitte (2010).

Tabla 1: *ventajas y desventajas de las empresas familiares.*

Ventajas	Desventajas
• Cultura organizacional.	• Estructura poco definida.
• Afecto y comprensión.	• División de tareas confusa.
• Autoridad.	• Conflictos familiares.
• Conocimiento y formación.	• Gobierno paternalista.
• Pertenencia y orgullo.	• Dificultad en la sucesión.
• Flexibilidad y compromiso.	• Problemas emocionales.
• Confidencialidad.	• Tenciones financieras.
• Visión de largo plazo.	• Dificultad para la atracción de directivos profesionales.

Fuente: elaboración propia en base a Deloitte (2010).

En cuanto a la clasificación de las empresas familiares, Dodero (2019) las clasifica según su nivel generacional, quedando conformada las siguientes etapas:

✓ Primera etapa – la del fundador que emprende el negocio: caracterizada por una estructura organizacional informal, donde las mayores preocupaciones del fundador se centran en la supervivencia y la financiación inicial del negocio. El fundador es quien lleva aquí el control de la organización, sin embargo, la propiedad de la empresa puede estar compartida con otros miembros de la familia o socios que no pertenecen al grupo familiar. En esta etapa lo primordial es el crecimiento de la

empresa, como así también, el establecimiento de reglas reguladoras de la relación entre la familia y la empresa.

✓ Segunda etapa – crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador: en esta etapa se evidencia ya una estructura más formal. Aquí el fundador deja de ser la figura controlante de la empresa, pasando la misma a ser controlada por los hijos o sobrinos, pudiendo la gestión estar también compartida con profesionales externos a la empresa. Los mayores esfuerzos en esta etapa se ponen en lograr una profesionalización de la gestión empresarial, la incorporación de políticas y sistemas, definición del liderazgo, la planificación y la adecuada comunicación con miembros de la familia que no pertenecen a la empresa.

✓ Tercera etapa – el crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos: esta etapa se da por la formación profesional de los hijos, a través de los valores y el espíritu emprendedor implantado por el fundador. En esta etapa se pone de manifiesto la capacidad de desarrollar nuevas ideas entre los miembros de la familia para llevar adelante la empresa. Es responsabilidad de los hijos lograr en la organización una mayor eficiencia, desarrollando nuevos negocios que proporcionen mayor valor a la empresa familiar.

✓ Cuarta etapa – el ingreso de los nietos del fundador: representa una etapa caracterizada por múltiples desafíos, ya que al incorporarse a la empresa los hijos de los hermanos, la figura de la madre de cada hijo se involucra activamente con su rol protector. El principal desafío de esta etapa se debe a superar la crisis que manifiestan los padres en beneficio de sus hijos con respecto a sus sobrinos.

✓ Quinta etapa – la organización profesional: en esta etapa la empresa da sus primeros pasos hacia la profesionalización, comenzando por los familiares. Los mismos son capacitados de acuerdo a cada puesto, realizándose también evaluaciones de desempeño. Este primer paso en cuanto a la profesionalización tiende a lograr una mayor comunicación y contribuye notablemente en superar el proceso de sucesión.

✓ Sexta etapa – el gobierno corporativo profesional: caracterizada por contar con una estructura organizacional con un nivel mayor de formalización y rigidez. El poder concentrado en el fundador debe ser transmitido a los hijos, logrando consensuar para tomar las mejores decisiones que beneficien a la empresa.

En relación a lo anterior, Misiano (2016) concluyó que la profesionalización en alguna etapa de la vida de las empresas familiares no existe, debido a la resistencia al cambio por parte de los fundadores. Sin embargo, cuando la empresa se encuentra en una etapa de vida orientada al proceso, la misma debe ceder paso a la profesionalización para de este modo poder tener una ventaja competitiva con respecto a su competencia y permitir la continuidad de la empresa en el largo plazo y hacia futuras generaciones.

Para comprender el funcionamiento de las empresas familiares Pérez Molina (2012), menciona que existen diversos modelos que tratan de explicar su estructura, uno de los más importantes es el modelo de los 3 círculos, creado por John Davis y Renato Tagiuri; el mismo explica la interacción que se produce cuando se superponen los tres componentes característicos del modelo, que son propiedad, familia y negocio, como así también el lugar que ocupan cada uno de los integrantes que pertenecen a algunos de los siete sub-conjuntos que se desarrollan en las áreas de intersecciones.

- El círculo familia: se encuentra representado por aquellas personas pertenecientes a un mismo grupo familiar.
- El círculo empresa: está integrado por aquellos individuos que trabajan en la misma, agregándole valor a la compañía producto de la labor que desempeñan y percibiendo en contrapartida un sueldo o beneficio económico directo.
- El círculo propiedad: se encuentra representado por los dueños de las acciones de la empresa, generando para con esta, una serie de derechos y deberes. La mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias.

En relación a lo anterior, cada una de las personas que de una u otra manera se relacionan con la empresa familiar puede ubicarse en alguno de estos círculos, dando lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno de ellos con sus propios intereses. Esta interacción puede apreciarse en el siguiente gráfico:



Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Pérez Molina (2012).

En relación a la figura presentada anteriormente, de las interacciones que se produzcan en estos tres círculos, se forman los siguientes siete grupos de personas: (1) miembros de la familia que no son propietarios de la empresa y no trabajan en la misma, (2) propietarios de la empresa que no forman parte de la familia y no trabajan en la empresa, (3) empleados de la empresa, que no forman parte de la familia y no son propietarios, (4) integrantes de la familia que son propietarios y no trabajan en la empresa, (5) miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa, (6) propietarios que no forman parte de la familia y trabajan en la empresa, y por último (7) integrado por miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa (Pérez Molina, 2012).

Pérez Molina (2012) menciona que, para comprender mejor la dinámica de funcionamiento de una empresa familiar, el profesor español Joan Amat propuso la ampliación del modelo, agregando dos subsistemas más, que son la gestión y la sucesión, quedando de este modo conformado el modelo de los cinco círculos:

- La familia: es el elemento diferencial y el que más inconvenientes genera en una empresa familiar. Este círculo considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, nivel de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de temas familiares al ámbito del negocio y viceversa, entre otros.
- La propiedad: considera la estructura accionaria de la empresa, relación entre los accionistas, gestión jurídica del patrimonio, en lo civil, comercial y fiscal, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionista, junta directiva).
- La empresa: se tiene en consideración la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar.
- La gerencia: considera aspectos relacionados a la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Pone énfasis en el grado de profesionalización de recursos humanos, como así también, del proceso presupuestario y de control, grado de formación, promoción y planes de carrera y remuneración, teniendo en cuenta criterios de mercado y eficiencia.
- La sucesión: se considera uno de los puntos más críticos que debe atravesar una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la futura generación. Se debe poner especial atención a aspectos relacionados con la postura del

líder frente a su retiro, relación del mismo con sus sucesores, la planificación y administración del proceso de sucesión propiamente dicho.

Si se tiene en cuenta que una de las grandes debilidades de las empresas familiares se centra en dos aspectos fundamentales, por un lado, un inadecuado modelo de gestión de sus recursos, y por el otro, una restringida capacidad para formular estrategias competitivas, resulta de suma importancia considerar que la profesionalización de este tipo de empresas representa un factor sumamente importante para la transformación y evolución de la compañía hacia mayores niveles de productividad y competitividad, favoreciendo la permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones (Rueda Galvis, 2011). Este mismo autor concluyó que sin los procesos de profesionalización es imposible poder implementar en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de conflictos en la relación familia - empresa, ya que todo se fundamenta en la puesta en práctica de una verdadera cultura de trabajo, formulada en las habilidades y capacidades profesionales de cada individuo.

Del mismo modo, Castilla (2014) concluyó que la profesionalización implica una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal motivado y capacitado dentro de la organización. La base de la profesionalización es lograr métodos de trabajo en el sector operativo y gerencial, en lo familiar y en lo patrimonial. Para alcanzar dicha profesionalización y evitar posibles improvisaciones, se confeccionan protocolos de planificación financiera, toma de decisiones, administración, planificación productiva, preparación de reuniones, comunicación y crecimiento. Siguiendo a esta misma autora, la misma destacó la importancia de los consultores externos en este proceso de profesionalización, actuando como moderadores en el mismo, organizando el proceso, dando una orientación en las discusiones y desde su punto de vista objetivo brindar ayuda en cuestiones tales como la sucesión, participación en la propiedad, la planificación de los bienes, adquisiciones, también en relación a la gestión operativa, financiera y de proyectos.

De igual manera, Jácome Tamayo (2018) concluyó que, un contador público debe poseer determinadas competencias y conocimientos para ser considerado como asesor de la gerencia de una empresa familiar. Estas competencias, pueden ser:

participar en la generación de propuestas para anticiparse a las oportunidades y/o amenazas que podrían acontecer en un futuro, la capacidad de implementar y evaluar sistemas de control interno y cumplir con las disposiciones legales. Además, el contador debe mantener actualizado sus conocimientos profesionales y legales para brindar un servicio de asesoría de excelencia, como así también, aplicar los principios de honestidad y confidencialidad para generar confianza en sus clientes.

Favier Dubois (2017) define a la profesionalización de la empresa familiar como un proceso consistente en la división de roles, separación de funciones, formalización de procesos, capacitación de integrantes del grupo familiar, asignación de funciones a miembros no familiares capacitados, división de flujos de fondos y bienes de la empresa en relación a los propios de la familia, generando de este modo un flujo de información tanto cualitativa, como cuantitativa, creando un espacio de formalización de la información que faciliten la toma de decisiones.

En este mismo sentido, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), definen la profesionalización a través de la profesionalización de la dirección y del gobierno, entendiendo que los mismos constituyen la línea que separa las relaciones entre la familia y la empresa, por lo tanto, lo que se busca de esta manera es poner las reglas claras, evitando conflictos internos entre los diferentes sistemas organizacionales y de este modo salvaguardar los intereses de los accionistas y asegurar el crecimiento, continuidad y bienestar de los propietarios actuales y futuros.

Nazralla (2016) concluyó que incrementar el profesionalismo en las empresas familiares contribuye notablemente a superar los grandes desafíos de este tipo de empresas, tales como asegurar la propiedad de la misma en manos de la familia, garantizar una participación y control del gobierno de las empresas por parte de familiares y sobre todo superar exitosamente el periodo de transición a futuras generaciones.

En este mismo sentido, Castilla (2014) determinó que la profesionalización en empresas familiares, no evita los problemas que pueden surgir en la misma, pero contribuye a identificar cuáles son los posibles problemas que pueden presentarse, preverlos y contar con las herramientas suficientes para resolverlos, evitando que la organización tenga que atravesar una situación difícil que la lleve al fracaso.

Por su parte, el Instituto de Empresas Familiares y Economía Sostenible (EFESO) concluyó que el 40% de las empresas familiares cuentan con problemas de rentabilidad, un 71% de las mismas necesitan mejoras en la organización, mientras que un 41% no cuenta con un plan estratégico empresarial. Esta falta de profesionalización, acompañado de otros problemas familiares es lo que determina que muy pocas logren sobrevivir (Confederación Argentina de Mediana Empresa [CAME], 2015).

En este sentido, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), refieren que algunas de las categorías a desarrollar por las empresas familiares para estar profesionalizadas empresarialmente pueden ser las siguientes:

- Políticas de recursos humanos: definen la manera en que las organizaciones tienden a trabajar con sus integrantes para alcanzar en conjunto los objetivos organizacionales. Dentro de esta categoría se contempla la participación de familiares en las operaciones de la empresa, políticas de capacitación y profesionalización, selección e ingreso de personal, políticas de promoción y ascenso, como así también, políticas de remuneración e incentivos.

- Diseños organizacionales: relacionado con el proceso de adquirir estructura organizacional o herramientas tales como manuales organizativos que detallen las tareas a realizar en cada puesto, las órdenes y responsabilidades, línea de mando de autoridad, favoreciendo el flujo de información y la toma de decisiones.

- Herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia: se refiere a la renovación o incorporación de programas o herramientas tecnológicas que contribuyan a la eficacia de los procesos internos a través de una fluida comunicación, disponiendo de buena información a toda hora, facilitando la toma de decisiones.

- Gobierno corporativo: se lo define como un conjunto de procesos y estructuras tendientes a dirigir, controlar y responder en todo lo relacionado a las operaciones de la empresa. La profesionalización dentro de esta categoría, se relaciona con la definición de órganos de gobierno para los tres subsistemas, como así también, se tienen en cuenta la planificación empresarial y familiar, la sucesión y el protocolo familiar.

Cucurull Poblet (2015) menciona que al incorporarse la segunda generación, el fundador tiende a ceder parte de sus funciones delegando las mismas, siempre y cuando se cuente con la aprobación de todos los miembros de la familia. Con la llegada de la

tercera generación, que suele ser coincidente con el retiro del fundador, se pone de manifiesto la necesidad de que la organización requiera de una mayor profesionalización mediante la creación de órganos donde se establezcan reglas claras y la adopción de medidas tendientes a la articulación, regulación de funciones y relaciones entre los subsistemas familia, propiedad y empresa.

En este mismo sentido, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) mencionan que los órganos de gobierno en una empresa familiar se relacionan con los tres subsistemas que integran su estructura, estableciéndose órganos propios para cada uno de ellos. Los mismos se detallan a continuación: subsistema familia, los órganos en este subsistema están representados por la asamblea familiar y el consejo de familia; subsistema propiedad, en este subsistema la junta de accionistas es el órgano que representa la participación de los propietarios de la empresa; subsistema empresa, el órgano representativo de la gestión de la empresa y la voz de los empleados de la misma, es la dirección. Y por último, los subsistemas propiedad y empresa, en forma conjunta, el órgano aquí está representado por el consejo de administración.

Nazralla (2016), describe a cada uno de ellos de la siguiente manera:

✓ El consejo de administración: es un órgano compuesto de los principales directivos y CEO o director general, es decir, hace referencia exclusivamente al directorio de la empresa. Sus funciones tienen, por un lado, un carácter institucional, donde se analizan las relaciones de la empresa con el entorno; una función de gobierno, encargada del control y cumplimiento de objetivos por parte de la alta gerencia y una función estratégica, encargada de la definición del rumbo y la estrategia corporativa.

✓ La junta de accionistas: la misma se encuentra compuesta por todos los propietarios de la empresa, sean familiares o no, constituye uno de los primeros órganos en crearse y tiene una función primordial exclusivamente en la toma de decisiones, tratándose temas como: política de distribución de dividendos, remuneración de los directores, modificaciones en estatutos sociales, decisiones en cuanto a aumento o reducción del capital social, disolución de la sociedad, entre otras decisiones importantes. Se recomienda que las reuniones a realizarse aquí tenga una frecuencia del al menos dos veces al año.

✓ La asamblea familiar: consiste en el desarrollo de una reunión formal, cuya función principal se refiere al control y comunicación de la marcha de la empresa.

En este tipo de reunión es importante la participación de todos los miembros de la familia, incluyéndose también a los familiares políticos en lo posible. Por lo general dos veces al año es recomendable la realización de las mismas.

✓ El consejo de familia: este órgano tiene la función principal de unión y coordinación de la familia con la empresa, actuando como órgano conciliador, tendiente a la resolución de conflictos, creación de leyes que guíen el correcto funcionamiento de la empresa familiar y velando por el cumplimiento de las mismas. Los miembros a integrar este consejo son elegidos por la asamblea familiar y se recomienda que los integrantes se reúnan cada dos o tres meses.

En este sentido, Chiner (2011) destacó la importancia del gobierno de familia, ya que el mismo fomenta la unidad y compromiso entre los accionistas familiares, generándose estabilidad, confianza y valores, impulsando la participación de todos los empleados de la organización, mejorando el clima organizacional y de este modo lograr eficazmente la misión de la empresa.

Otro aspecto que se debe comprender además de la creación de órganos, son los grandes desafíos que presentan las empresas en el momento de afrontar la sucesión, donde se hace sumamente importante el establecimiento de normas consensuadas con los sucesores que tiendan a poner orden y evitar conflictos, regulando en todo momento las relaciones de la familia con respecto a la empresa. En este sentido, una de las herramientas más importantes con las que cuentan dichas empresas para hacer frente a este proceso y enfrentar este desafío, es el protocolo familiar (Figuroa, 2019).

En relación al conocimiento y utilidad de esta herramienta, Monclús Rubio (2017) concluyó que en la actualidad existe un alto nivel de desconocimiento sobre la utilidad e importancia de este instrumentado en el ámbito de las empresas familiares; sin embargo, el autor consideró que para que cualquier empresa pueda crecer, debe apostar a regular internamente todos los ámbitos que puedan generar conflictos mediante un protocolo familiar, esto permite eliminar las fuentes de conflictos que puedan existir entre los subsistemas familia, empresa y propiedad.

Figuroa (2019) define al protocolo familiar como un acuerdo consensuado y firmado por los integrantes de la familia, tendiente a regular la organización y gestión de la empresa, como así también, las relaciones económicas y profesionales entre los

subsistemas familia, empresa, y propiedad, con la finalidad de darle continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.

Por su parte, Vizcay y Ramírez (2019) definen al protocolo familiar como la principal herramienta de profesionalización con que cuenta una empresa, donde quedan plasmados cada uno de los acuerdos que realiza la familia con el propósito de garantizar la continuidad de la empresa familiar, como así también, el fortalecimiento del vínculo entre cada uno de los miembros y lograr por ende la armonía familiar.

Figueroa (2019) menciona que las características de un protocolo familiar son las siguientes: voluntariedad, la confección del documento se realiza de manera voluntaria con el consenso de todos los miembros de la familia; previsión, permite anticiparse a situaciones que puedan acontecer en el futuro; particularidad, debe confeccionarse de manera particular y exclusiva para cada empresa familiar y legalidad, las cláusulas impuestas en el protocolo vinculan a las partes firmantes siempre que las mismas no sean contrarias a las leyes.

Con respecto a la importancia del protocolo en las empresas familiares, Gandolfo (2013) concluyó que, es un instrumento que reglamenta la relación familia-empresa, imponiendo límites a la administración y al gobierno para prevenir y/o resolver conflictos. Dichos límites, reglamentan el ingreso de familiares, su formación académica, reparto de dividendos, traspaso generacional, entre otras cuestiones. Agregó como dato importante que las firmas con más de 250 empleados son las que realizan las gestiones para implementar el protocolo familiar, mientras que las de menos de 250 empleados es muy inferior el número de empresas que disponen de un protocolo, debido al crecimiento de la firma, aumento del volumen de actividades, incremento del personal, etc., lo que hace que la gestión de la empresa se convierta en una tarea de compleja organización.

En cuanto al contenido del protocolo familiar, Figueroa (2019) menciona que el mismo debería contener los siguientes puntos básicos:

- ✓ Ambito del protocolo: haciendo mención a la empresa, bienes y personas que son contempladas por el mismo.
- ✓ Misión y valores que representan a la empresa.
- ✓ Estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como así también de los órganos propios de la familia.

✓ Criterios a considerar para evitar confusión en cuanto al patrimonio propio de la empresa en relación con el de la familia. Reglas a desarrollar en cuanto a la política de contratación, evaluación y remuneración de los familiares que se desempeñan en la empresa.

✓ Situación accionarial: haciendo referencia a la política de distribución del capital y pautas en cuanto a la transmisión y valoración de acciones o participaciones sociales de la empresa. Como así también una correcta política de distribución de dividendos.

✓ Concretar un código ético y reglas de comportamiento a seguir tanto por los miembros de la familia como por los integrantes de la empresa. Además crear mecanismos de resolución de conflictos y penalizaciones ante incumplimientos al protocolo familiar.

Favier Dubois (2011) menciona que entre las finalidades de un protocolo familiar se destacan: el fortalecimiento de la empresa familiar a través de la neutralización de sus debilidades familiares, empresariales, patrimoniales y jurídicas; garantizar la continuidad de la empresa familiar, contando con los mecanismos para anticiparse a posibles conflictos que pudieran surgir y sobre todo lograr un equilibrio entre el interés familiar y empresarial que tienda a generar un beneficio recíproco.

En cuanto a los beneficios que trae la utilización de un protocolo familiar, Rodríguez Díaz (2012) menciona los siguientes:

- Brinda importantes avances en el clima familiar debido a que se genera en la familia un mayor grado de confianza, compromiso y unidad.

- Permite que la empresa se desenvuelva y tome sus decisiones con una mayor seguridad, al contar con previsibilidad en cuanto al nivel de endeudamiento en que se manejará, forma en que se desarrollará la sucesión y por sobre todo cómo actuar ante posibles conflictos que pudieran ocurrir.

- Implica para la empresa un gran salto profesional, contando con un sistema de control y gestión, la creación de órganos, entre otras cuestiones que mejoran notablemente su gestión. A su vez, implica un gran avance legal y fiscal, ya que al incorporarse esta herramienta se replantean ciertas cuestiones importantes, tales como, la estructura empresarial, la planificación fiscal, testamentos y otros documentos importantes.

Más allá de los beneficios de este instrumento en cuanto a la continuidad de la empresa familiar, Vizcay y Ramírez (2019) concluyeron que el mismo es muy poco utilizado en Argentina y que el escaso conocimiento y puesta en práctica como elemento de profesionalización hace que a las empresas se les haga muy dificultoso el traspaso generacional hacia la segunda, tercera o cuarta generación.

Teniendo en cuenta al protocolo familiar como una de las herramientas trascendentales en las empresas familiares en el traspaso generacional, Arnoldo Araya (2012) considera que es importante comprender y analizar en qué consiste y cómo se debe llevar a cabo este plan de sucesión, ya que es un desafío sumamente importante que deben afrontar las empresas y que muchas veces la continuidad de las mismas se derivan de un buen desarrollo de ese plan.

En otro orden de ideas, Leandro (2012) define a la sucesión como un proceso dinámico durante el cual las tareas del antecesor y sucesor se entrecruzan unas con otras y cuya finalidad es la transferencia de la propiedad y la administración de la empresa a la siguiente generación.

De acuerdo con Nazralla (2016), la sucesión es uno de los periodos más peligrosos que enfrenta una empresa familiar a lo largo de su historia y por ende, es importante que la decisión en cuanto a este proceso sea considerada mientras el fundador se encuentre con vida, llevándolo con mucha responsabilidad y cuidadosa evaluación.

En relación a lo anterior Castiglia, Laconi, Cosimano, Guisasola y Fontemachi (2011) concluyeron que es de suma importancia la intervención y participación de un profesional contador público en el proceso sucesorio, aportando sus conocimientos y habilidades técnicas, en lo que concierne, a la valuación de bienes, confección y partición de inventario, dirección de la administración financiera de la empresa.

De igual manera, Mayoral (2014) concluyó que los profesionales de apoyo a la empresa familiar como abogados, consultores o gestores, especialistas en finanzas, contabilidad, fiscal, recursos humanos, cumplen un papel sumamente importante como mediadores en conflictos, ya que se mantienen fuera del pleito, sin verse obligados a tomar partido por una u otra parte, lo que permite una gestión constructiva de los conflictos que se presentan en el seno de la empresa familiar.

En este mismo orden de ideas, Pulgarín Legarda y Zapata Giraldo (2014) concluyeron en que el ejercicio del profesional contable repercute de manera directa en la continuidad de la empresa familiar, tanto en forma positiva, cuando se ve un acompañamiento, asesoramiento y apoyo de este profesional hacia la empresa, buscando estrategias que mejoren su desempeño, identificando a tiempo posibles dificultades y estableciendo planes de acción para mitigarlas, previniendo de este modo inconvenientes que pongan en riesgo la continuidad de las empresas; como en forma negativa, cuando se evidencia una ausencia de conocimientos básicos de su profesión, falta de acompañamiento y seguimiento de indicadores de resultados del negocio.

De acuerdo con Pastor (2019) el fundador enfrenta una serie de conflictos psicológicos en el momento de su retiro, algunos de los cuales pueden ser:

- Temor a la muerte y a no asumir que en algún momento de su vida ya no serán considerados los más competentes para el manejo de la organización.
- Renunciar a ceder el control y el poder: asimilar que ya no tendrá el poder absoluto es algo que genera un sentimiento de rechazo por parte del fundador.
- Pérdida de identidad: el fundador siente un gran apego hacia la empresa, y al considerar la pérdida de la misma crea en él un vacío personal difícil de manejar.
- Prejuicio contra el planeamiento: el fundador considera a la planeación como una limitación, ya que en sus comienzos todos sus esfuerzos estuvieron destinados a enfocarse en el hacer de las operaciones y sin mucha planificación.
- Incapacidad para elegir entre los hijos: el fundador por los valores que trae de la familia no acepta la idea de evaluación y selección de un hijo en preferencia de otro.
- Incertidumbre ante el retiro: por el gran apego generado en los fundadores en sus años de trabajo en la empresa, la idea de abandonar la misma crea un vacío considerado una amenaza para su subsistencia.
- Celos y rivalidades: los fundadores tienden a creer que nadie es más propicio para manejar la empresa que ellos, por lo tanto experimentan un sentimiento de rivalidad y celos hacia los sucesores.

Es importante considerar que la profesionalización de las empresas familiares y junto con ello, la sucesión es considerada como uno de los mayores retos que deben enfrentar las mismas. Sin embargo, se debe comprender que a medida que las empresas

crecen en su estructura y tengan la vocación de continuidad, el tender a la profesionalización es una de las mejores maneras de disminuir el fracaso de las empresas familiares (Noguera, 2017).

El problema al que se enfrenta esta investigación, está dado por comprender si la falta de profesionalización es la causa fundamental de la muerte prematura de empresas familiares del sector comercial en la ciudad de Reconquista-Santa Fe, para el año 2020. Por lo tanto, se plantean como interrogantes: ¿la profesionalización influye significativamente en la vida de las empresas familiares según la fase en que se encuentren?, ¿qué herramientas se podrían emplear para profesionalizar una empresa familiar?, ¿en qué aspectos puede un profesional contador público contribuir en esta profesionalización?

Resulta de interés el estudio de este tema ya que a través del conocimiento del mismo se podrían conocer cuáles son los motivos que llevan al fracaso de las empresas familiares, que tan importante son en la economía de un país y en la generación de empleo, y poder, a través del conocimiento de la temática brindar las herramientas necesarias para que cuando en alguna instancia de su vida tengan que atravesar una situación que las pueda llevar al fracaso, cuenten con la información necesaria y las herramientas precisas para encarar de la mejor manera esta situación, sin llegar a la muerte de las mismas.

Por todo lo expuesto, el objetivo general de la investigación es determinar la importancia de la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares del sector comercial en la ciudad de Reconquista – Santa Fe, para el año 2020.

Se establecen además los siguientes objetivos específicos:

- Conocer en qué etapa de la vida de las empresas familiares la falta de un protocolo familiar fue determinante, identificando qué herramientas o acciones podrían haber sido empleadas.
- Identificar si las empresas familiares utilizaron herramientas de profesionalización tales como, protocolo familiar u órgano de gobierno corporativo o similar, y qué valor le dieron a éstas herramientas antes de su muerte prematura.
- Indagar como un profesional contador público podría contribuir en los procesos de profesionalización de la gestión en empresas familiares.

Métodos

Este apartado se desarrolla siguiendo las pautas de Sampieri (2018).

Diseño

La investigación desarrollada en el presente trabajo fue de alcance descriptiva, es decir, se buscó especificar, detallar y comprender las características, propiedades y rasgos relevantes de un fenómeno en particular.

En este caso, se estudió el impacto que tuvo la falta de profesionalización en las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Reconquista, para luego comprender en qué consiste y cómo impacta en las empresas este hecho, y si el mismo pudo ser un factor determinante que llevó a la muerte prematura de las mismas.

El enfoque llevado a cabo en esta investigación fue de tipo cualitativo, es decir, la recolección de datos se realizó sin medición numérica. Se profundizó en preguntas de investigación que facilitaron comprender por medio de experiencias y hechos, si la falta de profesionalización representó o no la causa fundamental de la muerte prematura de las empresas familiares seleccionadas en la ciudad de Reconquista.

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no hubo manipulación de los datos, debido a que los mismos ya ocurrieron y solo se observaron los acontecimientos en su contexto natural para luego proceder a su análisis.

En este mismo sentido, se utilizó un tipo de investigación transversal, es decir, se realizó la recolección de los datos en un momento específico del tiempo para cada participante, para luego proceder a describir un fenómeno o hecho en particular y analizar su incidencia en un lapso de tiempo dado.

Participantes

La población a analizar se constituyó por todos los titulares de empresas familiares relacionadas directamente al sector comercial de la ciudad de Reconquista.

El muestreo utilizado fue no probabilístico, ya que para la elección de los elementos de la muestra se utilizó un procedimiento que no depende de la probabilidad de ser elegidos, sino que se seleccionó por un propósito del investigador y del tipo de investigación, no pretendiéndose que la misma sea representativa de la población. En este caso, el muestreo fue por conveniencia y voluntario, ya que al no poder obtenerse

un listado completo de los propietarios de empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Reconquista, apenas se identificó un caso que podría utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra utilizada fue de tipo accidental, ya que la misma estuvo conformada por aquellas empresas familiares del sector comercial de Reconquista, a las que por cercanía o relación con sus propietarios fue más fácil acceder. En este caso, debido al tipo de investigación, la muestra estuvo conformada por titulares de 5 empresas familiares del sector comercial de Reconquista.

Previo a la realización de la entrevista, se realizó la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

Instrumentos

Se contactaron a cámaras empresariales locales promotoras de la industria, el comercio, entidades bancarias y otras instituciones relacionadas al rubro para tener información sobre empresas familiares locales que hayan dejado de existir. También se indagaron grupos cercanos y conocidos con el fin de identificar personas que hayan sido titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir.

Para el relevamiento de información se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, cuyo objetivo es obtener respuestas sobre un tema en las propias palabras y lenguaje del entrevistado.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una guía de entrevista enviada por e-mail con preguntas estructuradas o cerradas, es decir que se listaron las preguntas a realizar en forma específica sin dar libertad a la iniciativa del entrevistado de ampliar en otros aspectos.

En este caso, se procedió a enviar vía e-mail una guía de pautas de entrevista dirigida a propietarios de empresas familiares que hayan dejado de existir (Anexo II), teniendo en cuenta para la realización de las preguntas cada uno de los objetivos específicos con el fin de obtener toda la información necesaria que nos permita comprender los motivos que llevaron al fracaso a dichas empresa.

Análisis de datos

Para el análisis de datos se procedió a realizar los siguientes pasos:

- Se ordenaron y transcribieron cada una de las entrevistas realizadas a los directivos de las empresas familiares entrevistadas, utilizándose para esto tablas que permitan sistematizar la información y lograr una mayor comprensión de la misma.
- Se realizó una breve descripción de cada una de las entrevistas realizadas, desde un punto de vista general, de modo tal que me permita tener un conocimiento breve de la historia de las mismas y de este modo contextualizar a grandes rasgos su situación general. Para esto se procedió a la confección de una tabla, elaborada de forma tal que permita sistematizar en forma clara y precisa los aspectos más relevantes de la historia de cada empresa familiar.
- Los propietarios de las empresas familiares entrevistadas aceptaron en forma voluntaria participar del estudio, con la condición de que se preservara en todo momento el anonimato tanto de sus nombres, como de las empresas a las que representan.
- Se procedió a identificar a que objetivos específicos refiere cada interrogante plasmado en la entrevista.
- Se procedió a realizar la comparación de la información obtenida en cada caso, identificando en cuáles de ellos se logra identificar su relación con el problema planteado y los objetivos específicos propuestos. Se empleó la utilización de tablas que permitieron sistematizar los resultados de cada uno de los objetivos específicos, reflejando en forma clara y sencilla los mismos.

Resultados

Al momento de entrevistar a las empresas familiares muertas se les solicitó información que pudiera inducir al lector hacia una descripción breve de cada una de ellas. La misma se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: *Breve descripción de las empresas familiares.*

Participante	Rubro	Nacimiento	Muerte	Generación	Estructura	Relación
Empresa familiar 1	Ramos generales.	2011	2016	Primera Generación.	Propietario, dos hijos y tres empleados.	Buena.
Empresa familiar 2	Joyería y relojería.	2010	2017	Primera generación.	Propietario y dos hijos.	Regular.

Empresa familiar 3	Panadería y repostería.	2000	2015	Segunda generación.	Propietario, esposa, dos hijos y 20 empleados.	Regular.
Empresa familiar 4	Venta de ropa sport de mujer.	2008	2016	Primera generación.	Propietario, esposa, un hijo y 2 empleados.	Buena.
Empresa familiar 5	Elaboradora de soda y Gaseosas, distribuidora de vinos y cervezas.	2000	2015	Primera generación.	5 hermanos propietarios, 5 hijos, 10 empleados.	Regular.

Fuente: elaboración propia.

Indagando sobre cómo impacta la falta de profesionalización en las diferentes etapas de vida de las empresas familiares, se logró comprobar, a partir de los datos obtenidos de las entrevistas que en general en la mayoría de las empresas existió una escasa profesionalización en etapas críticas, sobre todo en la etapa de crecimiento de las empresas, y la mayoría de los entrevistados manifestaron que la implementación de un pequeño protocolo familiar, que tienda a fijar algunas reglas generales en la empresa como así también la delimitación de ciertos órganos de gobierno, hubiera sido crucial para la supervivencia de la empresa familiar.

Esta necesidad de profesionalización según las diferentes etapas, junto con las herramientas que hubieran sido muy necesarias para cambiar el rumbo de la empresa se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 3: *Profesionalización según etapas de vida y sus herramientas.*

Participante	Etapas de vida crítica	Herramientas que pudieron haberse utilizado.
Empresa familiar 1	Crecimiento.	Órganos de gobierno. Organigrama de tareas. Mecanismos de control de costos y gastos. Políticas de ingreso y selección de personal.
Empresa familiar 2	Crecimiento.	Órganos de gobierno. Protocolo familiar. Asesoramiento externo.
Empresa familiar 3	Madurez.	Órganos de gobierno. Protocolo familiar. Mecanismos de control de costos y gastos.
Empresa familiar 4	Crecimiento.	Asesoramiento externo en

		cuando a definición de costos y gastos.
Empresa familiar 5	Crecimiento.	Protocolo familiar.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la utilización de herramientas de profesionalización por parte de las empresas familiares, en líneas generales, se evidenció un escaso conocimiento y utilización de herramientas de profesionalización. Un reducido número de empresas manifestó algún mínimo nivel de profesionalización, sin embargo, no se les dio la importancia o valor que correspondían. Lo antes dicho se amplía en la tabla siguiente:

Tabla 4: *Herramientas de profesionalización e importancia asignada a las mismas.*

Participante	Herramientas de profesionalización	Importancia o utilización dada a las mismas
Empresa familiar 1		Ninguna
Empresa familiar 2		Ninguna
Empresa familiar 3	División de funciones.	No se le dio el valor que correspondía, habiendo en muchos casos superposición de funciones o falta de definición de las mismas. Esta superposición se dio por ciertas preferencias dentro de la empresa familiar, no cumpliéndose por lo tanto con la división efectiva de funciones.
Empresa familiar 4		Ninguna
Empresa familiar 5	División de funciones.	No se le dio el valor que correspondía. No respetándose muchas veces esta división de funciones, existiendo sobrecarga de actividades en algunas personas. Esto se debe a que al existir ciertas preferencias dentro del ámbito de la empresa familiar, no se daba el valor y correcto cumplimiento a la mencionada división.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las empresas entrevistadas que no utilizaron ninguna herramienta de profesionalización, la gran mayoría remarcaron haberle asignado un escaso valor a las mismas, por la falta de información que existía en aquel momento sobre la implementación y utilidad de estas herramientas.

Al indagar en cuando a la contribución que puede brindar un contador público en relación al proceso de profesionalización de las empresas familiares, en general, se pudo evidenciar que la mayoría de los entrevistados considera como primordial al asesoramiento impositivo, como uno de los mayores aportes de este profesional. Si bien manifiestan la importancia de este profesional en el proceso de elaboración de un protocolo y definición de ciertos órganos de gobierno en la empresa, la mayor atención se encuentra en la utilización de los servicios profesionales para el cumplimiento de obligaciones impositivas, evidenciándose por parte de las empresas una preocupación imperiosa por el cumplimiento de las mismas.

En la siguiente tabla se puede observar los distintos aportes que un profesional contador público podría haber realizado en el proceso de profesionalización y las contribuciones de estos aportes a las empresas.

Tabla 5: *Distintos aportes de un contador público para contribuir a la profesionalización.*

Participante	Tipo de aporte	Contribución que genera el aporte a la empresa
Empresa familiar 1	<ul style="list-style-type: none"> -Asesoramiento relacionado a definición de costos y gastos. -Definición de órganos que separen familia de empresa. -Asesoramiento impositivo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Demostrar a la empresa todos los gastos impositivos que se generan en torno al desarrollo de sus actividades y que deben afrontar las mismas, como así también la definición correcta de los costos asociados a la actividad. -Permitir contar en la empresa con una adecuada separación de funciones y delimitación adecuada de los subsistemas que componen su estructura, al contar con órganos que los regulen. -Definición de todas las obligaciones impositivas que debe afrontar la empresa, como así también la forma correcta de liquidarlas y cumplir correctamente con estas obligaciones.
Empresa familiar 2	<ul style="list-style-type: none"> -Brindar asesoramiento impositivo. -Brindar asesoramiento laboral. -Asesoramiento en cuanto a la elaboración de un protocolo familiar, actuando como un tercero 	<ul style="list-style-type: none"> -Permite que la empresa pueda cumplir correctamente con todas sus obligaciones impositivas en tiempo y forma. -Contribuye al conocimiento por parte de la empresa de todas las obligaciones laborales que la misma debe afrontar ante el ingreso o desvinculación de empleados y que son costos importantes que debe conocer la empresa a la hora de tomar decisiones en este sentido. -Permite que la empresa disponga de reglas claras y precisas, contando también con una herramienta muy valiosa en la resolución adecuada de conflictos.

	independiente en el proceso.	
Empresa familiar 3	-Definición de órganos de gobierno. -Asesoramiento en cuanto al desarrollo de un protocolo familiar.	-Permite lograr en la empresa una adecuada separación de funciones y delimitación adecuada de los subsistemas empresa, familia y propiedad. -Contar en la empresa con un documento, que a través de reglas claras plasmadas en el mismo, permita que se desenvuelva de una forma más organizada y contando sobre todo con un documento muy valioso en caso de posibles conflictos que pudieran acontecer.
Empresa familiar 4	-Asesoramiento en cuando a la elaboración de un protocolo familiar. -Asesoramiento impositivo.	-Contar en la empresa con reglas claras que guíen su desenvolvimiento y disponer de una herramienta de suma importancia para la resolución adecuada de conflictos que pudieran surgir. -Permite la definición y cumplimiento adecuada de cada una de las obligaciones impositivas a afrontar por parte de la empresa.
Empresa familiar 5	-Asesoramiento impositivo. -Asesoramiento en cuando a la elaboración y puesta en práctica de un protocolo familiar. -Implementación de ciertos sistemas o programas de contabilidad y facturación. -Asesoramiento en cuando al armado y puesta en práctica de un plan de sucesión.	-Permite que la empresa pueda cumplir con todos sus compromisos impositivos en tiempo y forma. -Contar con reglas claras y precisas en la empresa, como así también una herramienta de mucha utilidad ante posibles conflictos que puedan acontecer. -Contribuye a una mayor organización y agilidad en las operaciones diarias de la empresa. -Permite que la empresa pueda contar con un adecuado plan de sucesión, haciendo que el traspaso de una generación a la siguiente se realice de la forma más ordenada y armoniosa posible, evitando o reduciendo las fuentes de conflictos propias de este proceso.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

En el presente trabajo se establece como objetivo general, determinar la importancia de la falta de profesionalización de empresas familiares dedicadas al sector comercial de la ciudad de Reconquista, como determinante de su muerte prematura, en el año 2020. Cabe mencionar que la importancia de esta investigación radica en que en la zona no existen investigaciones previas, y por lo tanto, representa ésta la primera investigación que busca analizar el impacto que genera la falta de profesionalización en las empresas familiares de este sector. Se observa un aporte fundamental para este tipo de empresas, ya que las mismas representan un número importante en cuanto al total de

empresas en esta zona, generando gran valor para la región. Además, comprender la implicancia de la profesionalización en cuanto a su continuidad, puede contribuir a profundizar en las mismas el proceso de profesionalización, llevando a que opten por implementar en forma gradual ciertas herramientas de dicho proceso, que permitan que puedan anticiparse a futuros conflictos propios y de esta forma no llegar a situaciones críticas que puedan afectar su subsistencia.

En cuanto al primer objetivo específico planteado en la investigación, el cual busca conocer en qué etapa de vida de las empresas familiares la falta de un protocolo familiar fue determinante, identificando qué herramientas o acciones podrían haberse utilizado, los resultados demuestran una escasa profesionalización en etapas críticas, sobre todo en la etapa de crecimiento y el haber optado por la implementación de un protocolo familiar, como así también la definición de ciertos órganos de gobierno, hubiera sido determinante para la continuidad de las mismas. Este resultado es congruente con lo indicado por Misiano (2016), el cual determina que en cierta parte de la vida de las empresas, la profesionalización es necesaria, sobre todo cuando la empresa se encuentra en la etapa orientada al proceso, lo cual permite que las mismas tengan una ventaja competitiva respecto a la competencia, como así también esto contribuye al sostenimiento de las empresas a lo largo del tiempo.

Del mismo modo, esto encuentra sustento en la investigación llevada a cabo por Monclús Rubio (2017), quien destaca que para que cualquier empresa pueda crecer y desarrollarse, debe regular internamente todos los ámbitos que puedan generar fuentes de conflictos mediante un protocolo familiar, reduciendo de esta forma, las discrepancias entre los subsistemas familia, empresa y propiedad. Estos resultados coinciden con el trabajo realizado por Castilla (2014), quien concluye que para evitar posibles improvisaciones, como así también conflictos futuros en las empresas familiares, se aconseja la protocolización de métodos en lo relacionado a la planificación financiera, toma de decisiones, administración, planificación productiva y preparación de reuniones.

Cabe señalar que para dar continuidad a la empresa familiar a través de las siguientes generaciones familiares de manera eficiente y con éxito, con la finalidad de regular y organizar la gestión de la empresa, como así también, las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, es importante el desarrollo de una herramienta de

profesionalización. Los resultados indican que es vital para la supervivencia y continuidad de la empresa la elaboración de un protocolo familiar donde quede plasmado lo que cada uno de los integrantes de la empresa debe hacer. Éstos datos confirman lo expuesto por Vizcay y Ramírez (2019), quiénes afirman que el escaso conocimiento y puesta en práctica de estos instrumentos como elementos de profesionalización, hace que a las empresas se les haga muy dificultoso el traspaso generacional hacia la segunda, tercera o cuarta generación.

Es importante mencionar, que para que la organización pueda persistir y lograr perdurar en el tiempo, es fundamental la labor de ciertos órganos de gobierno, y más precisamente el consejo de familia, donde haya comunicación, dialogo, información permanente entre los miembros de la familia empresaria, para que los mismos ejerzan sus roles de dueños o accionistas con compromiso y responsabilidad. Los resultados indican que la puesta en práctica de determinados órganos de gobierno en la empresa familiar, les hubiese permitido sobrevivir, como así también, mejorar el clima organizacional en la relación familia-empresa. Dichos resultados van en línea con lo expuesto por Chiner (2011), quien indica que el gobierno de la familia impulsa la unidad y compromiso entre los accionistas familiares, produciéndose estabilidad, confianza y valores, impulsando a que todos los empleados participen en la organización, mejorando el clima organizacional y logrando la misión de la empresa.

Es preciso señalar que la profesionalización y la implementación de sus herramientas indudablemente es un componente clave a la hora de planificar la organización, contando con información para poder tomar mejores decisiones, lo que le hubiese permitido a la empresa poder crecer y, por ende, perpetuar en el tiempo. Los resultados indican que hubiese sido importante y necesaria la creación de órganos de gobierno, ya que permiten que el fundador entienda el buen ejercicio del poder a través del correcto funcionamiento de dichos órganos. Del mismo modo hubiese sido muy importante promover, aplicar y actualizar un protocolo familiar, ya que regula las relaciones entre la propiedad (familia) y la gestión del negocio. Los datos van en línea con lo expuesto por Rueda Galvis (2011), quien concluye que sin los procesos de profesionalización, es imposible que la empresa pueda establecer órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de conflictos familia - empresa, ya que todo se fundamente en la construcción de una buena cultura de trabajo.

Asimismo, los resultados demuestran que en las empresas pequeñas, de escasa cantidad de empleados, las gestiones para la implementación y puesta en práctica de un protocolo familiar son casi nulas, lo cual es coincidente con el trabajo realizado por Gandolfo (2013), en el cual concluye que, las empresas con más de 250 empleados son las que realizan las gestiones necesarias para la elaboración e implementación de un protocolo familiar, mientras que, en las empresas de un menor número de empleados, la utilización y puesta en práctica de un protocolo familiar es inferior.

En cuanto al segundo objetivo específico del presente trabajo, el cual busca identificar qué tipo de herramientas de profesionalización utilizaron las empresas familiares de la localidad de Reconquista, y la importancia dada a las mismas antes de su muerte, los resultados indican que existe en las empresas familiares un escaso conocimiento y utilización de herramientas de profesionalización, tales como protocolo familiar u órgano de gobierno. Sin embargo, de las que optaron por un nivel de profesionalización, éste estuvo dado simplemente por la implementación de una división de funciones, no dándole a la misma el valor que correspondía, lo cual pudo ser determinante en cuanto a su continuidad. Este resultado es congruente con el trabajo llevado a cabo por Nazralla (2016), quien concluye que incrementar el profesionalismo en las empresas familiares contribuye a superar los desafíos propios de este tipo de empresas, tales como asegurar la propiedad en manos de la familia, garantizar un control del gobierno de las empresas por parte de la familia y sobre todo superar con éxito la etapa sucesoria.

Dichos resultados también encuentran relación con la investigación llevada a cabo por Castilla (2014), quien determina que la profesionalización no evita los problemas que puedan surgir en las empresas familiares, sin embargo, contribuye a identificarlos, preverlos y contar con las herramientas necesarias para resolverlos si ocurrieran, evitando atravesar una situación difícil que las pueda llevar al fracaso.

En el mismo sentido de este segundo objetivo, los resultados demuestran la falta de conocimientos básicos sobre las diferentes herramientas de profesionalización y más precisamente del protocolo familiar, llevando esto a que a las empresas carezcan de una planificación detallada y organizada de diferentes cuestiones, y entre ellas, del traspaso generacional, lo que torna muy dificultoso poder atravesar esta etapa, llevando muchas veces al fracaso en la continuidad de las empresas. Estos resultados coinciden con lo

expresado por Vizcay y Ramírez (2019), quienes determinan que el protocolo familiar, como herramienta de profesionalización, es muy poco utilizado en Argentina y que el escaso conocimiento y puesta en práctica del mismo hace que a las empresas se les dificulte notablemente el traspaso generacional.

En relación al tercer objetivo específico, que busca indagar cómo un profesional contador público podría contribuir en los procesos de profesionalización de las empresas familiares, los resultados demuestran que si bien se reconoce el aporte de este profesional en cuanto al proceso de elaboración del protocolo y definición de órganos de gobierno, la mayor utilización de sus servicios tienen que ver con el asesoramiento impositivo. Estos resultados encuentran relación con la investigación desarrollada por Castilla (2014), quien destaca la importancia de los consultores externos en el proceso de profesionalización, actuando como moderadores, organizando el proceso y contribuyendo en cuestiones relacionadas a la sucesión, a la participación en la propiedad, a la gestión operativa, financiera y en proyectos, entre otros aspectos.

En cuando a la labor que cumple un contador público en la profesionalización de una empresa familiar, se visualiza que, la tarea de este tipo de profesional en la ciudad de Reconquista, generalmente la desarrolla, en condición de asesor externo liquidando haberes en forma mensual y, también, liquidando impuestos de distinta índole. Los contadores de esta ciudad del norte de la provincia de Santa Fe, cumplen determinadas competencias y conocimientos que las empresas necesitan para minimizar los riesgos de cierre por incumplimientos de las normas legales y tributarias establecidas por los organismos de control. Los resultados obtenidos de las entrevistas con empresas familiares de la localidad de Reconquista, coinciden con el trabajo de Jácome Tamayo (2018), en el cual señala que, el contador público debe tener incorporado competencias y conocimientos profesionales y legales debidamente actualizados, para lograr desempeñarse correctamente como asesores o consultores de los dueños o gerentes de estas empresas familiares.

Asimismo, con respecto a este objetivo específico, los resultados recabados de las empresas familiares de la localidad de Reconquista, concuerdan con el trabajo realizado por Castiglia et al. (2011), quienes concluyen que es crucial la participación de un contador público en el proceso de sucesión, aportando sus conocimientos y

habilidades técnicas en relación a la valuación de bienes, confección y partición de inventarios, entre otras cuestiones.

Dichos resultados también podrían corresponderse con lo planteado por Mayoral (2014), quien expresa que los profesionales de apoyo a la empresa familiar, como abogados, consultores o gestores, especialistas en finanzas, contabilidad, fiscal, recursos humanos, cumplen un papel muy importante como mediadores en conflictos, manteniéndose como terceros imparciales en el pleito y permitiendo por lo tanto una gestión constructiva del conflicto.

Estos resultados también encuentran relación con el trabajo desarrollado por Pulgarín Legarda y Zapata Giraldo (2014), en el cual concluyen que el ejercicio del profesional contable repercute en forma directa, tanto de manera positiva como de manera negativa en la continuidad de la empresa familiar. Contribuyendo en forma positiva, cuando se evidencia un acompañamiento, asesoramiento y apoyo de este profesional hacia la empresa y por otro lado, puede producirse el efecto contrario, repercutiendo en forma negativa en la continuidad de la empresa, cuando se pone de manifiesto una ausencia de conocimientos y habilidades básicas de este profesional y falta de acompañamiento y compromiso para con la empresa.

Es importante mencionar como limitación del presente trabajo de investigación, el haber trabajado con una muestra relativamente pequeña, de solo cinco empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Reconquista, lo cual limita la posibilidad de generalizar los resultados a toda la población de las empresas familiares de la ciudad, esta situación se presenta debido al escaso tiempo disponible para realizar la presente investigación.

También es importante destacar una limitación en cuanto al criterio muestral utilizado, ya que se seleccionó la muestra de manera intencional y por conveniencia, lo cual lleva a que la misma tienda a ser no representativa de la población, ya que solo se seleccionaron empresas familiares de las que por cercanía o relación con sus propietarios, fue más fácil acceder.

Otra de las limitaciones que se presenta en la investigación realizada, tiene que ver con que las empresas familiares seleccionadas como muestras, corresponden en general a una generación joven, no pudiéndose conseguir empresas familiares de una generación mayor, entonces no se pudo determinar un grado considerable de conflictos

en las mismas y el resultado tal vez hubiese sido diferente si se trabajaba con empresas de una generación mayor que han tenido que transitar el proceso sucesorio y justamente es en el mismo donde se presentan los mayores conflictos.

En este mismo sentido, el análisis que se lleva a cabo en el presente trabajo es restringido, en términos metodológicos. Su alcance es limitado ya que, por el tipo de investigación cualitativa del estudio realizado, no se pudo medir la incidencia de cada variable de análisis en cuanto a la relación empresa familiar, profesionalización y subsistencia. Esto llevó a que no se pueda validar con información cuantitativa el problema de investigación planteado.

De igual manera, se presenta también como limitación del trabajo realizado, el hecho de haber utilizado para el desarrollo del mismo únicamente material en español, sin profundizar en bibliografías en otros idiomas que podrían haber enriquecido aún más el trabajo con el aporte de una mayor variedad de antecedente.

Sin embargo, cabe destacar como fortalezas del presente trabajo de investigación, que no existen en la ciudad de Reconquista estudios realizados sobre la temática de la profesionalización en las empresas familiares y existe un escaso conocimiento en las mismas sobre las herramientas de profesionalización. Por este motivo resulta muy beneficioso haber utilizado dicha muestra, ya que en esta ciudad las empresas familiares del sector comercial representan una cantidad importante en el total de empresas. Por lo expuesto, es interesante continuar estudiando la temática de la profesionalización en las empresas familiares, ya que como los resultados lo expresan, se verifica un desconocimiento generalizado de la temática.

También es importante destacar como fortaleza de la presente investigación el hecho de haber trabajado con una metodología cualitativa, a través de entrevistas con preguntas abiertas, lo cual permitió un más estrecho contacto con los entrevistados que si se hubiera trabajado con una metodología cuantitativa.

Otra de las fortalezas de esta investigación tiene que ver con haber podido seleccionar como muestra empresas familiares muertas de la localidad de Reconquista, lo que permite tener un visión más precisa en cuanto a los motivos que pudieron llevar a estas empresas al fracaso y de este modo corroborar que tan determinante fue la profesionalización o la falta de la misma en relación a este hecho.

En conclusión, en base a la investigación desarrollada se puede inferir que las empresas familiares de la ciudad de Reconquista, tienen un desconocimiento general de las herramientas de profesionalización, encontrándose por lo tanto muy poco profesionalizadas y con falta de planificación para hacer frente a una situación que es crucial en este tipo de empresas, que tiene que ver con traspaso generacional.

También se puede concluir, que si bien la profesionalización es una herramienta importante e indispensable para la supervivencia de las mismas, no sería un determinante directo de la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Reconquista en el año 2020, sino que, también toman relevancia otros factores como ser la falta de financiamiento, falta de capacitación o asesoramiento, mala gestión de los recursos, falta de conocimiento sobre el manejo de la empresa en general, como así también, una falta de actualización e innovación constante que permita adaptarse a los nuevos desafíos que requiere el mercado.

Es por eso que se recomienda a cada uno de los fundadores o más bien sucesores que investiguen y se interioricen sobre las opciones de profesionalización o sobre las herramientas de profesionalización existentes, a fin de ir implementándolas en forma gradual en la empresa, contribuyendo eficazmente a mejorar la gestión de las mismas y por medio de la profesionalización permitir contar con mecanismos que tiendan a reducir las fuentes de conflictos, o bien, contar con las herramientas necesarias para resolverlos si los mismos se presentan, permitiendo de este modo no llevar a las empresas a situaciones críticas que puedan comprometer su subsistencia.

Además se recomienda a las empresas contar con planes, proyectos y líneas de acción bien detallados, que les permita aprovechar los recursos para desarrollar al máximo las ventajas competitivas.

Por último, se recomienda muy fuertemente a los fundadores de este tipo de empresas, interiorizarse, capacitarse y planificar con tiempo el proceso sucesorio. Poder planificar con tiempo este proceso, permitirá que se vaya definiendo y visualizando quienes son los hijos o familiares más idóneos para suceder a los fundadores y continuar con las riendas del negocio familiar. Esta debida planificación permitirá además capacitar a los sucesores y brindarles las herramientas necesarias para poder atravesar esta etapa muy delicada en la vida de las empresas familiares de la mejor manera posible, posibilitando la continuidad de las mismas hacia futuras generaciones.

En futuras investigaciones se propone realizar un estudio más profundo sobre el impacto de la profesionalización, abarcando un mayor número de empresas familiares muertas de distintos sectores, para determinar en forma más precisa la incidencia de la falta de profesionalización en cuanto a la subsistencia de las mismas.

También se propone como futura línea de investigación, llevar a cabo una investigación utilizando como muestra empresas familiares vivas, profundizando acerca del impacto que se obtendría al contar con un nivel adecuado de profesionalización en la etapa de crecimiento de las mismas, y de este modo, comprobar si estas empresas logran un mayor desempeño, transitar de una mejor manera y con una menor cantidad de conflictos esta etapa donde las empresas de esta investigación han manifestado que hubiera sido determinante la aplicación de ciertas herramientas de profesionalización.

Queda pendiente también llevar a cabo un estudio cuantitativo exhaustivo, que permita validar con información cuantitativa el problema de investigación planteado.

Referencias

- Arnoldo Araya, L. (2012). El Proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tecnicatura empresarial*, VI(2), 30-31. Recuperado el 21 de Mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4004912>
- Castiglia, R. J., Laconi, M. O., Cosimano, M. F., Guisasola, J. I., y Fontemachi, P. S. (2011). *El rol del contador en la sucesión*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina:. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/61887180.pdf>
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. (Tesis de grado). Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Agrarias. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, 104-105. Recuperado el 27 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760008.pdf>
- Confederación Argentina de Mediana Empresa [CAME]. (Julio de 2015). Empresas familiares: la gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. *Pyme*, págs. 1-4. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf
- Cucurull Poblet, T. (2015). *El protocolo familiar mortis causa*. (Tesis Doctoral). Universitat Internacional de Catalunya. Barcelona, España: Obtenido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/386452>
- Deloitte. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. (B. g. corporativo, Ed.) Recuperado el 2 de Abril de 2020, de Boletín Gobierno Corporativo: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Dodero, S. (2019). *El método EFE*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Estévez, M. (2014). *Traspaso de mando y elección del sucesor en empresas familiares como proceso de profesionalización: factores psicológicos determinante del proceso*. (Tesis Doctoral). Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias

- Económicas. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0729_EstevezM.pdf
- Favier Dubois, E., Hijo. (2017). *Gobierno corporativo y reglamentos societarios en la profesionalización legal de la empresa familiar*. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de Favier Dubois & Spagnolo Abogados y Consultores: <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/gobierno-corporativo-y-reglamentos-societarios-en-la-profesionalizacion-legal-de-la-empresa-familiar-2/>
- Favier Dubois, E. M., Hijo. (2011). *El Protocolo de la empresa familiar. Elaboración, clausura y ejecución*. Buenos Aires, Argentina: Ad-Hoc.
- Figueroa, M. S. (2019). *Protocolo familiar: empresas familiares*. México, México: Oxford University Press. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=tdmVDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=protocolo+familiar+mario+soto+figueroa&ots=fPUmq0ZtDk&sig=KhbV4DHwQY47X3hr-gA79ltuBU&redir_esc=y#v=onepage&q=protocolo%20familiar%20mario%20soto%20figueroa&f=false
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Argentina: Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40259>
- Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. A. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: un construcción teórica*. Barranquilla, Colombia: Educosta.
- Jácome Tamayo, S. P. (2018). *El contador público en la administración estratégica de las pequeñas empresas en la ciudad de Riobamba*. (Tesis de maestría). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2900/1/TM-ULVR-0043.pdf>
- Leandro , A. A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec empresarial*, 6(2), 30-30. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4004912>

- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=dL1cEW0KML0C&printsec=frontcover&dq=MARTINEZ+ECHEZARRAGA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjim6LctsbpAhVxK7kGHZS5BXsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=MARTINEZ%20ECHEZARRAGA&f=false>
- Mayoral , N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revisata de mediación*, VII(1), 65-66. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf>
- Misiano, M. P. (2016). *Los sistemas de gestión y la profesionalización de las empresas familiares*. (Tesis de grado). Universidad Torcuato Di Tella. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2463>
- Monclús Rubio , P. (2017). *La empresa familiar: caracterización y elaboración práctica de un protocolo familiar*. (Tesis de grado). Universidad de Zaragoza. España, España: Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/65202>
- Nazrala, N. E. (2016). *Nivel de profesionalización de la empresa familiar*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Mendoza, Argentina: Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=7574>
- Noguera, M. (2017). *Gestión de Pymes familiares: en busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional*. (Maestría). Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11175>
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <http://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/831/TFPP%20EEYN%202019%20PMJ.pdf?sequence=1>

- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias.*, 1(3), 3-6. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=frC4EHMypLgC&oi=fnd&pg=PA154&dq=PRESS+EDUARDO+2011&ots=7biFf5wIPQ&sig=tJiXxUbnR7y8OuTySZMZUICeDgQ&redir_esc=y#v=onepage&q=PRESS%20EDUARDO%202011&f=false
- Pulgarín Legarda, F. E., y Zapata Giraldo, L. E. (2014). Incidencia del ejercicio profesional del contador público en la continuidad de las MIPYMES en Colombia. *Revisata de contaduría Universidad de Antioquía*(64), 181-206. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11047/1/PulgarinFrancy_2014_IncidenciaEjercicioProfesional.pdf
- Rodríguez Díaz , R. (2012). *El protocolo familiar ¿sí o no?* España, España: Instituto Internacional Bravo Murillo. Obtenido de <http://www.iadef.org/wp/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz.pdf>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista científica visión de futuro.*, 15(1). Recuperado el 3 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México, México: McGraw Hill. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=jly9vQEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Vizcay, J. F., y Ramírez, F. J. (2019). *El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar*. (Tesis Doctoral). Universidad Argentina de la Empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8333>

Anexo I

Documento de consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcriptas 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 algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación. Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

_____. Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de

consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a

_____.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II

Guía de pautas de entrevista

1. ¿Cómo surgió la empresa familiar? ¿Podría describir brevemente la historia de la misma?
2. ¿Cuál es la actividad o rubro en la que la empresa se desempeñaba?
3. ¿Cómo estaba conformada la estructura familiar de la empresa? ¿qué integrantes de la familia trabajaban en ella?
4. ¿Cómo era la relación entre los miembros de la familia que se desempeñaban en la empresa?
5. ¿En qué generación se encontraba la empresa familiar al momento de su muerte? ¿se encontraba en la primera, segunda, tercera o cuarta generación?
6. En cuanto a las etapas de vida de la empresa ¿En cuáles de ella se encontraba la misma al momento de su muerte? ¿se encontraba en la etapa de fundación, en la etapa de crecimiento o expansión, o en la etapa de madurez?
7. ¿Podría describir cuales fueron los desencadenantes o conflictos que pudieron llevar a la muerte de la empresa familiar?
8. Si se tiene en cuenta las tres etapas de la vida de una empresa: etapa de fundación, etapa de crecimiento y etapa de madurez ¿En cuáles de ellas piensa que haber profesionalizado la empresa a través de un protocolo familiar podría haber sido decisiva en cuanto a la continuidad de la misma? ¿Por qué en esa fase? ¿En qué sentido esta herramienta pudo haber beneficiado a la empresa?
9. ¿Qué herramientas de profesionalización piensa que podrían haber sido utilizadas y que hubieran beneficiado a la empresa? ¿Qué acciones o decisiones podrían haber sido tomadas?
10. ¿La empresa contaba con alguna herramienta de profesionalización, tales como protocolo familiar u órgano de gobierno? ¿Cuáles de ellas?
11. ¿Fueron utilizadas adecuadamente este tipo de herramientas? ¿Qué valor se les dio a las mismas en la empresa, antes de llegar a la muerte?
12. ¿Cómo podría un contador público colaborar en el proceso de profesionalización de la empresa? ¿Qué herramientas podría aportar este profesional?