

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

La profesionalización y cierre prematuro de empresas familiares, Ciudad de Villa

María

The professionalization and premature death of family businesses, Ciudad de Villa

Maria

Autor: Novaira, Victoria

Legajo: VCPB19907

DNI: 33.592.323

Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban

Villa María, Provincia de Córdoba

Argentina, Julio 2020

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Métodos	15
Diseño	15
Participantes	16
Instrumentos	18
Análisis de datos	19
Resultados	19
Contribución de las empresas familiares en la economía local.....	19
Nivel de desarrollo y su relación con la falta profesionalización.....	21
Situaciones que derivan en conflictos, o cierre por la falta de profesionalización.....	23
Colaboración de un contador en los procesos de profesionalización	25
Discusión	26
Referencias	33
Anexo I	37
Anexo II	39

Resumen

Existen múltiples razones sobre los altos índices de mortalidad de las empresas familiares. En esta investigación se planteó como principal objetivo, establecer si la falta de profesionalización es una de las causas del cierre prematuro de las empresas familiares en la ciudad de Villa María, Córdoba. Se enfocó en el impacto que genera la ausencia de profesionalización en las empresas familiares, tratando de comprobar sus dificultades dentro de su estructura o cierre de la misma. La investigación planteada tuvo un enfoque cualitativo, y un alcance descriptivo. El diseño del trabajo fue no experimental y de tipo transversal. Los resultados manifestaron los conflictos que atraviesan las empresas familiares por la ausencia de esta herramienta, pudiendo verificar que las empresas que no poseen estas herramientas de gestión, se enfrentan a mayores situaciones de conflictos. Se pudo concluir, que la falta de profesionalización en las empresas familiares es una de las posibles causales del cierre prematuro de las empresas familiares, pero no la única.

Palabras claves: empresa, familia, gestión.

Abstract

The reasons for the high mortality rates in family businesses are multiple. The main objective of this investigation is to establish whether lack of professionalization is one of the causes for the premature closure of family businesses in Villa Maria, Córdoba. The focus of this research is on the impact caused by the absence of professionalization in family businesses, trying to prove their difficulties or closure. The proposed research had a qualitative approach, and a descriptive scope, of a non-experimental design and of a longitudinal type. The results showed the conflicts that family businesses go through due to the absence of this tool, being able to verify that the companies that do not have these management tools, face greater conflict situations. It was concluded that the lack of professionalization in family businesses is one of the possible causes of their premature closure, but not the only one.

Keywords: business, family, management.

Introducción

Las empresas familiares han jugado tradicionalmente un rol dominante en la economía. En Argentina, existe una gran cantidad de este tipo de empresas, aunque sólo unas cuantas sobreviven en el tiempo.

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos, estas pueden ser de todos los tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. Todas las empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa (Press, 2011).

La Superintendencia de Sociedades sobre Gobierno Corporativo realizó una encuesta en la que pudo relevar que en América Latina, el 64,3% de las empresas familiares está en manos de la primera generación familiar, mientras que el 31,3% se encuentra dirigida por la segunda generación y solamente el 3,5% por la tercera generación (Infopymes, 2019).

En Argentina, el Instituto de Investigación Pública muestra porcentajes similares a los expuestos a nivel internacional, siendo estos un 70% de la desaparición en la primera generación, 30% en la segunda y solo un 5% llega a la tercera (Infopymes, 2019).

Un estudio realizado por el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, (2012) señala que las empresas familiares constituyen más del 90 por ciento de las pymes, por lo que su aporte, tanto a la economía formal como a la informal, es significativa, además generan una importante capacidad de mano de obra, proporcionando un eje a partir del cual se arman circuitos de trabajadores especializados y no especializados en oficios y tareas.

Valda, (2018) agrupa las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas: problemas para vender, problemas para producir y operar, problemas para controlar, problemas en la planificación, problemas en la gestión.

De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Belgrano (2018), más del 50% de las preocupaciones de las empresas familiares se centran en la planificación estratégica y el crecimiento de la empresa.

Tal y como lo plantea Urrea (2002), los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar. Resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial; las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional.

Al respecto Kosacoff (2007) sostiene que a partir de la fuerte recuperación que ha comenzado a experimentar la economía argentina después de la aguda crisis de 2001/2002, las pequeñas y medianas empresas han pasado a desempeñar un papel aún más importante en la generación de empleo y el aumento de la producción y las exportaciones.

José Luis De Piero (2011), describe que las tareas que el contador es capaz de desempeñar no solo asegurará la supervivencia financiera de la empresa, sino también la conformidad de sus integrantes por medio de una correcta administración de los bienes de la organización que dará como resultado una conciliación de los intereses de cada uno de los socios de la compañía a través de la utilización de herramientas de profesionalización.

Se tomó como eje fundamental los siguientes conceptos, los cuales conformaron el marco teórico de esta investigación.

Cuando se referencia a las empresas familiares en general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia (Dodero, 2010).

En una empresa familiar coexisten, familia, empresa y propiedad. Cada ámbito presenta sus propios intereses y factores que, a su vez, interactúan entre sí. Por lo que bienes y males inciden recíprocamente, capacidades, esfuerzos y virtudes se potencializan, así como también los defectos (Dodero, 2010).

Amat (2000) menciona que en 1997 los autores Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg, ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos.

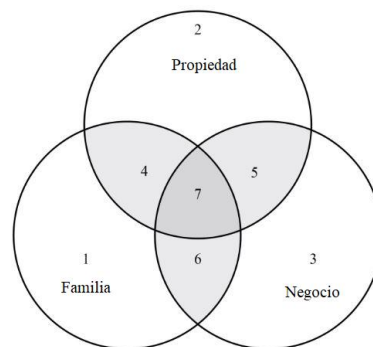


Figura 1. Modelo de los siete círculos de la empresa familiar.

Fuente: Amat (2002).

Cada uno de los miembros de las empresas familiares, tienen determinados sus roles. En la siguiente tabla se describen los siete roles de la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol:

Tabla 1

Roles en las empresas familiares.

Rol que desempeña	Intereses propios del rol
1) Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir.
2) Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3) Empleados no familiares.	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4) Familiares que trabajan en la empresa	Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades, autonomía.
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar.	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de 1 y 2.

Fuente: Dodero (2010).

Belasteguigoitia Rius (2011) indica que las empresas familiares al ir enfrentando retos crean patrones particulares en función de su nivel de desarrollo o etapa de vida, y las clasifica en emergente, en desarrollo y consolidada:

- **Empresa familiar emergente:** Se observa una gran alegría y dinamismo, aunque por lo general con desorden. No hay reglas claras sobre las responsabilidades, la interacción entre los colaboradores y sobre las retribuciones. Se corre el riesgo de crear bases inadecuadas en la relación laboral entre familiares.
- **Empresa familiar en desarrollo:** Todas las organizaciones están en desarrollo, sin embargo, hay empresas donde es posible observar un dinamismo y transformación mayor que en otras. Estas organizaciones han logrado vencer la alta probabilidad de desaparición en los primeros años de vida. Encuentran un equilibrio entre lo que se debe transformar y lo que debe permanecer. Pueden existir algunos

conflictos entre las generaciones mayor y menor, donde la primera está “queriendo conservar” y la segunda “queriendo cambiar”.

- Empresa familiar consolidada: Estas llegaron a visualizar el largo plazo. Son estables, tienen su rumbo bien definido y la participación familiar está bien reglamentada. Si desean incorporar nuevos parientes deberán tener la certeza de que cumplen con un perfil más exigente que en las etapas anteriores.

De acuerdo con Aldo Schlemenson (2002) en los primeros años de una empresa será más fácil anticiparse y lograr un funcionamiento armónico si se contemplan los problemas como un desafío para mejorar la estructura organizativa. Es decir, modificar el sistema organizativo de la empresa, en cuanto a políticas, estructura y principios de funcionamiento, es una eficaz herramienta para evitar situaciones problemáticas, con lo que finalmente se fortalece la empresa gracias a una visión del conflicto como oportunidad de crecimiento.

El autor Belausteguigoitia Ruis (2011), menciona que existen diferencias entre una empresa familiar profesional y empresa familiar no profesional (amateur), esto se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2

Diferencias entre una empresa familiar profesional y empresa familiar no profesional.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar no profesional
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relación e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva y racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma decisiones basadas en la información.	Toma de decisiones basadas en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puestos se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un concejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre los puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de entender).	La separación entre puestos de diferentes niveles jerárquicos es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: se delegan la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento. Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en temas de empresa.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza. No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Belausteguigoitia (2011).

Meroño (2009), refiere que la profesionalización es una herramienta clave en el desarrollo y supervivencia de las empresas familiares. Se conoce como profesionalización la aplicación de herramientas de gestión: el protocolo y los organismos de gobierno; estos mecanismos y herramientas permiten que las empresas familiares conozcan sus sistemas, puedan elevar o poner en valor los distintos objetivos y poder así llevar adelante una gestión de manera profesional.

De acuerdo con Meroño (2009), la profesionalización no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente, o de una manera más general como él mismo lo comenta, se define la gestión profesional como aquella que, por un lado tiene una dirección capacitada, sin que sea requisito que los directivos pertenezca o no a la familia propietaria, y por otro lado, cuenta con un sistema de gestión adecuado.

Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Complementaria a esta percepción, Belausteguigoitia (2011) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica,

objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

Significa lo anterior que los primeros inscriptos en este proceso de profesionalización de la empresa familiar deben ser sus líderes, entendidos tales como todas aquellas personas integradas a los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios.

Tal y como lo expresan Gallo (1995); Aronoff y Ward (1999) y Gómez-Betancourt (2005), si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

Según el autor Grabinsky (1994), desde el punto de vista de la familia, un protocolo debería ayudar a promover la unidad y la armonía de los miembros y a fomentar su compromiso para la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando ésta los valores que hacen fuerte a la empresa.

Como lo indica Press (2011) el protocolo contiene los acuerdos hechos por la familia para garantizar una convivencia armónica; ante todo es de carácter moral y no legal. Además, el mismo autor agrega que es una herramienta muy útil para facilitar el proceso de transición de la dirección y evitar que la organización no sobreviva a la tercera generación.

Entonces, se puede indicar que es una de las principales herramientas con la que cuenta una empresa para la profesionalización, allí quedan registrados todos los

acuerdos que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa familiar, fortalecer el vínculo dentro de la familia, sobre el crecimiento de las unidades de negocio y lo más importante la armonía familiar por sobre todas las cosas.

Se pueden definir las principales funciones del protocolo según lo indica Dubois (2011):

- las relaciones y los límites entre la familia y la empresa;
- la profesionalización de la empresa;
- los intereses de la familia en la empresa;
- la sucesión en la gestión de la empresa;
- el mantenimiento familiar de la propiedad de la familia y la sucesión en dicha propiedad.

El cronista (2019) publica una nota en la que indica que el protocolo de las compañías familiares, camino a ser ley comenta que un proyecto de reforma del Código Civil y Comercial aclara aspectos de la consolidación y traspaso generacional en las empresas familiares, buscando respetar la voluntad de los miembros de la familia que son socios en la compañía, esto le daría fuerza de Ley al Protocolo Familiar por primera vez en América Latina.

Otras de las herramientas para la profesionalización de las empresas familiares es el órgano de gobierno. “La ausencia de los órganos de gobierno genera la confusión o desconocimiento de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa. Las responsabilidades no están definidas, lo que implica que todos hacen todo y nadie es responsable de nada” (Antognolli, 2012, p.19).

Siguiendo este lineamiento, el autor Antognolli, (2012) indica que crear órganos de gobierno y ponerlos en funcionamiento constituye el primer paso para avanzar en la

escalera virtuosa de la empresa familiar, que asciende hacia la construcción de relaciones y espacios saludables de poder para arribar a un estadio de maduración tal que permita el surgimiento de un gobierno corporativo. El cambio es de adentro hacia afuera, según evolucione la empresa y la familia.

En los órganos de gobierno de la empresa familiar se reúnen todos los que tienen participación en la gestión, los responsables de sectores o áreas, sean o no familiares.

Dado el carácter específico de las empresas familiares Meroño (2009) destaca que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente, es decir, la supervivencia de cualquier empresa, incluidas las familiares, pasa por la profesionalización de su gestión.

De acuerdo con Belausteguigoitia (2011), existen una serie de debilidades en las empresas familiares entre las cuales destaca la que es considerada por varios autores la principal: el nepotismo, esto es la preferencia por parientes al otorgar posiciones en la empresa sin considerar la capacidad, vocación o interés por pertenecer a la misma. Que en una empresa estén en puestos directivos personas que no cuentan con las habilidades necesarias para realizar el trabajo encomendado, o no pueden dar su máximo esfuerzo por no formar parte de su vocación el trabajo realizado o simplemente porque no les interesa lo que sucede en la empresa a lo único a que puede conducir es a la afectación del desarrollo de la misma empresa.

Estructura de reinos como lo llama Lezama (2010) es otra de las debilidades de las empresas familiares y podemos entenderlo como la situación que se presenta a partir de afectos mal llevados que puede traer como resultado que se generen en la empresa

departamentos que se aíslen e ignoren al resto de la empresa con el consecuente daño para la estructura de redes de una empresa.

Otras debilidades de las empresas familiares son la autocracia y el paternalismo, los cuales de acuerdo con Belausteguigoitia (2011), son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder.

La empresa familiar puede estar afectada por las tensiones y rivalidades entre los familiares y por el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones (familia-empresa). La ausencia de un consejo familiar y de una definición clara de las normas que regulen las interacciones y límites ante ambas dificulta tanto su prevención como su solución.

Con lo anteriormente expuesto, se puede indicar que la no definición del protocolo y de los órganos de gobierno trae aparejado ciertas consecuencias tales como: la falta de definición de responsabilidades y de objetivos, escasa orientación a resultados, problemas familiares y de clima laboral, reporte a varios superiores simultáneamente, entre otros.

Esta investigación se enfoca en el impacto que genera la falta de profesionalización en empresas familiares aumentando el riesgo de conflicto y la posibilidad de cierre de la misma.

Se plantean como interrogantes: ¿la profesionalización tiene influencia decisiva en la vida de las empresas familiares?, ¿qué herramientas podrían utilizarse para profesionalizar una empresa familia?, ¿Cómo puede un contador público contribuir en la mencionada profesionalización?

La relevancia de este problema se encuentra en la gran importancia que representan las empresas familiares alrededor del mundo, se estima en que actualmente constituyen más del 80% del conjunto total de compañías existentes. Resultaría apropiado indagar de qué manera la profesionalización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso que enfrentan este tipo de organizaciones.

El objetivo general de esta investigación es establecer si la falta de profesionalización es una de las causas de conflictos o cierre prematuro de las empresas familiares en la ciudad de Villa María, Córdoba en el año 2020.

Se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar cómo contribuyen las empresas familiares en la economía local.
- Conocer en qué nivel de desarrollo de las empresas familiares la falta de profesionalización fue significativa.
- Reconocer las situaciones que derivan o derivaron en un conflicto o cierre de la empresa familiar por la falta de herramientas de profesionalización.
- Indagar como un Contador Público colabora o podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación planteada fue de alcance descriptiva, es decir, se intentó detallar y entender las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la falta de profesionalización de las empresas familiares, es un factor causante del cierre prematuro de éstas.

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

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

En esta sección se estableció en forma concreta la procedencia de la información para el estudio de las variables y su forma de obtención, estableciendo el universo y la población objetivo. Asimismo, la muestra y el muestreo como forma de recolección de la información. Quedando definida la población conformada por todas las empresas familiares comerciales de Villa María. En el Anexo I, se encuentra el consentimiento firmado por los participantes.

Descripción general de los participantes:

Participante 01: Inicio de actividad año 1981, su fundador fue Juan Costa. Rubro: Supermercado, Forma Jurídica: SRL. Estructura familiar: Padre: Fundador, quien fallece en el año 2000. Hijo: Sucesor del fundador, quien se retira por problemas de salud en el 2003, asumiendo la dirección 2 de sus 4 nietos quienes conformaron el Directorio hasta su cierre. En su mejor momento llegó a contar con 50 empleados. Coexistieron dos generaciones. Ausencia de protocolo familiar. El cierre fue en el año 2008 donde se produce el quiebre de la empresa ya que no lograron recuperarse de la crisis del 2001. No desarrollaron herramientas de profesionalización.

Participante 02: Inicio de actividad año 1982. Rubro: Fabricación de carrocerías y remolques. Forma Jurídica: SRL. Estructura familiar: Padre (Fundador), Hijo:

Encargado de compras, Nieto 1: Área comercial, Nieto 2: Área nuevos negocios. Llegó a tener 90 empleados. Coexistieron tres generaciones. En 2017 comenzaron a planificar e implementar herramientas de profesionalización. Luego de un largo trayecto en el 2018 cierre por quiebre de la empresa por pérdida de competitividad.

Participante 03: Inicio de actividad año 2010. Rubro: Lácteos. Forma Jurídica: S.A. Estructura familiar: Padre: Fundador, quien fallece en el año 2014, Hermano 1: Dueño, Director Comercial, Hermano 2: Dueño, Director Industrial, Hermano 3: Director Financiero. Empleados: 35. Traspaso de generación: producto de fallecimiento del fundador. Actualmente aplican herramientas de profesionalización.

Participante 04: Inicio de actividad año 2014. Forma Jurídica: S.A. Estructura familiar: Padre (Fundador), Hijo: Ventas. Rubro: Insumos para la industria gráfica y publicitaria. Empleados: 10. Coexistieron dos generaciones. No desarrollaron herramientas de profesionalización.

Participante 05: Inicio de actividad año 2016. Rubro: Zapatos para damas y accesorios. Forma Jurídica: S.R.L. Estructura: Hermano 1: Fundador, recepción y despacho de mercadería, Hermano 2: Fundador, compras, Hermano 3: Fundador, manejo del personal, Hermano 4: Dueño, ventas, Sobrina: Marketing, Community Manager. Empleados: 5. Coexisten dos generaciones. No aplican herramientas de profesionalización.

En el Anexo I, se encuentra el documento de consentimiento informado.

Instrumentos

La selección de la muestra se basó en la búsqueda de empresas familiares con actividades del rubro comercial. El criterio muestral es no probabilístico, intencional.

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron: entrevistas con preguntas abiertas, de tipo semi-estructuradas, elaboradas con anterioridad e inspecciones oculares de documentación relevante, obteniendo un conocimiento general del funcionamiento las empresas. Se acordaron encuentros con miembros de la familia que trabajan en la empresa. De esta manera la obtención de información fue de mayor certeza y se pudo obtener los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos.

Para contactar con estas empresas se siguieron los siguientes pasos:

- Se contactó a la cámara empresarial local (AERCA), para obtener los contactos de las empresas socias, o no, del rubro comercial en particular, que dejaron de existir y por empresas existentes.
- Se indagó en grupos cercanos, conocidos, estudios contables, quienes puedan identificar personas que hayan sido titulares de empresas familiares que dejaron de existir.
- Como no se pudo contactar con la cantidad de empresas requeridas, que hayan cerrado recientemente mediante ninguna de las dos propuestas anteriores, se relevó empresas existentes, con no más de 10 años de antigüedad y algunas cerradas con un poco más de antigüedad. En el primer caso se profundizó sobre la dificultad del acceso a la profesionalización.

En el Anexo II, se encuentran las preguntas de las entrevistas realizadas a las empresas vivas y empresas cerradas.

Una vez realizada la recolección de datos se llevó a cabo un análisis de los mismos, sometiendo los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos de la investigación. La técnica para el análisis fue la cualitativa.

Análisis de datos

Se realizaron los siguientes pasos:

- Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde el punto de vista general, que muestra una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación general.
- Se sistematizó de manera comparativa la información recibida de cada uno de los tópicos propuestos, de manera que se consideraron los diferentes objetivos específicos planteados.
- Se analizó la información sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

Resultados

Contribución de las empresas familiares en la economía local

Para establecer la contribución de las empresas en la economía de la ciudad de Villa María, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones, obtenidas de las entrevistas a los participantes:

- Pago de impuestos locales, en este caso; tasa de comercio e industria de la Municipalidad de Villa María, calculado en base a los ingresos obtenidos multiplicado por una alícuota determinada de acuerdo a la actividad.

- Generan empleo registrado, datos obtenidos del Centro Estadístico de la Municipalidad de Villa María (2019) indican que la población empleada según rama de la ocupación principal en la ciudad es del 41,2% y se concentra en tres ramas de actividad: el 18,6% se emplea en el comercio, el 11,7% trabaja en la industria manufacturera y el 10,9% se desempeña en actividades de servicios financieros, de alquiler y empresariales. De los valores mencionados anteriormente, el 80 % es generado por las empresas familiares de la ciudad.

A continuación el detalle de la cantidad de empleos que brindan cada una de las empresas encuestadas:

Tabla3

Cantidad de empleo directo generado.

Participante	1	2	3	4	5
Cantidad de empleo directo generado	80	90	10	35	5

Fuente: Elaboración del autor.

- Contratan servicios de terceros; por ejemplo transportes: servicios de cadetería, servicios de encomiendas, estudio contable, estudio de abogados, servicios de limpieza, alquiler de locales, contratación de profesionales para la habilitación de locales, industrias. Todas las empresas encuestadas, han utilizado estos servicios. Para el caso de los estudios contables, las 3 empresas vivas pagan mensualmente un Contador Público y las 2 empresas cerradas en actividad contaban con estudios contables para el desarrollo de sus tareas administrativas.

- Aportan al crecimiento de otras empresas locales, compra de materia prima, compra de uniformes para los empleados. En el caso de las empresas vivas encuestadas, las 3 coinciden con que la localidad de Villa María brinda muy buenos precios a la hora de comprar sus uniformes y lo hacen así, ya que de esta forma no solo colaboran con la economía local, sino que también tienen sus beneficios en el momento de la compra, cercanía, tiempos de recepción, eliminan costo de transporte, confianza con el proveedor.

Nivel de desarrollo y su relación con la falta profesionalización

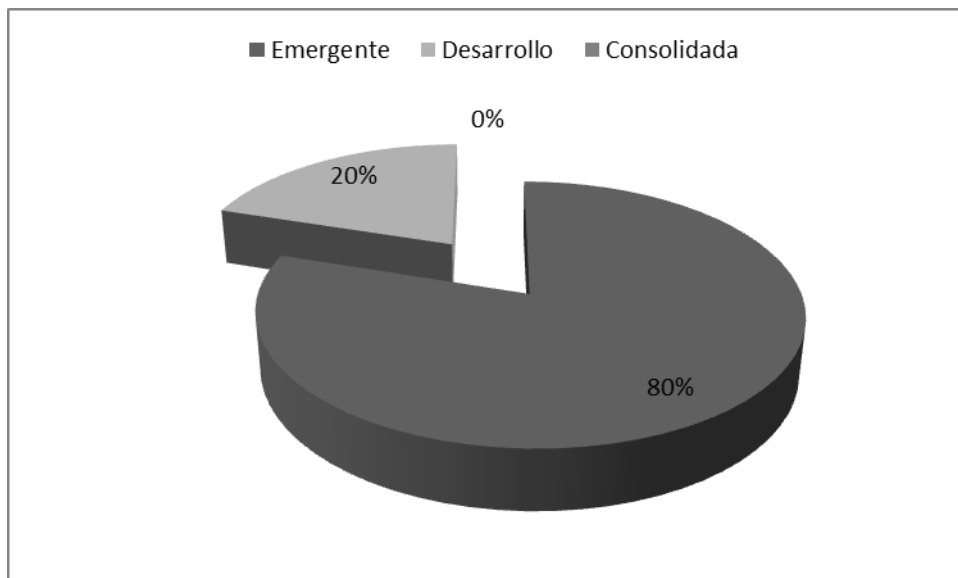


Figura 2. Fuente: Elaboración del autor.

Se puede observar que en el 80% de las empresas, la ausencia de profesionalización fue un factor significativo en el nivel emergente, mientras que en el 20% la ausencia de este se evidencio con mayor fuerza en el nivel de desarrollo. Al consultar por aquellas situaciones en las que se evidenció la ausencia de herramientas de gestión, se destacaron principalmente la sucesión por fallecimiento del fundador y la

incorporación de nuevas generaciones a la estructura de la empresa. El emergente, al tratarse de un nivel en el que prevalece la ausencia de reglas, solapamiento de funciones, poca o nula limitación entre los intereses de la empresa y de la familia, la falta de estos mecanismos y herramientas toma mayor relevancia en esta primera etapa de vida, en las empresas encuestadas. Mientras que en un 20% se evidencia en el nivel de desarrollo, estas empresas pueden tener conflictos entre las generaciones.

Situaciones que derivan en conflictos o cierre por la falta de profesionalización

Tabla 4

Situaciones que derivan en conflictos, o cierre.

Participantes	Situación	Conflicto/Cierre	Consecuencias
Empresa 1	<ul style="list-style-type: none"> - Fallecimiento del fundador. - Crisis económica del país año 2001 - Asume la Dirección hijo del fundador quien luego se retira por problemas de salud. - 2 de 4 nietos del fundador toman la dirección de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un plan de transición. - Falta de una Dirección capacitada. - Poco/Nulo planeamiento estratégico de las finanzas. - Problemas entre las familias. - Solapamiento de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para llevar adelante la empresa. - Cierre.
Empresa 2	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de dos nuevas generaciones. - Divorcio de los dueños. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de acuerdos previos para resolver distintas situaciones - Ausencia de un consejo familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos internos por desacuerdos. - Cierre.
Empresa 3	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capital para invertir en nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de límites entre interés familia e interés de la empresa - Ausencia de orientación a los resultados. - Poco o nulo Planeamiento estratégico de las finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de competitividad.
Empresa 4	<ul style="list-style-type: none"> - Fallecimiento del fundador a los pocos años de fundar la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un plan de transición. - Falta de una Dirección capacitada. - Conflictos internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de competitividad - Inicio y desarrollo de la profesionalización de la empresa.
Empresa 5	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de una segunda generación (Hija de uno de sus dueños). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un consejo familiar que regule límites e interacciones - Conflictos internos - Las familias se hace cada más dependiente de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para llevar adelante la empresa.

Fuente: Elaboración del autor.

Se puede visualizar como los participantes plantearon diversas situaciones que originaron conflictos, siendo fuentes de desencuentros a nivel personal y profesional. Pudiendo estos mermar la competitividad de la empresa lo que constituye un obstáculo para las buenas relaciones entre los miembros de la familia y la continuidad de la empresa.

Aunque el conflicto es algo inevitable, tanto la empresa 2 y 3 han podido contemplar los problemas como un desafío para mejorar la estructura organizativa, incorporando, a partir de dichos conflictos, herramientas de profesionalización. Particularmente la empresa 2 pese a iniciar la implementación de la profesionalización no pudo evitar su cierre, al ser consultados por el motivo, indicaron que si bien la implementación de la profesionalización llegó a ponerse en marcha, no pudieron resolver profundos desacuerdos en la familia ante las dificultades económicas que les generó la crisis del 2001.

La empresa 1 antes de su cierre, no llegó a contar con herramientas de profesionalización debido al cambio permanente y continuo que tuvo de gestión, sus directivos no lograron evidenciar la importancia de contar con este tipo de herramienta.

En el caso de las empresas 4 y 5 sus conflictos y dificultades tienen mayor frecuencia pero continúan sin estrategias y políticas que consoliden la empresa al tiempo que prevengan los conflictos.

Colaboración de un contador en los procesos de profesionalización

Tabla 5

Colaboración del contador en la profesionalización.

Participantes	Protocolo	Actividades del contador
1	NO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimentar de requisitos legales 2. Llevar adelante la contabilidad de presupuesto, de costos 3. Analiza e interpreta información contable
2	SI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimentar de requisitos legales 2. Analiza e interpreta información contable 3. Suministrar información para la toma de decisiones 4. Llevar adelante la contabilidad de presupuesto, y de costos 5. Suministrar informes financiero con visión integral 6. Planificación estratégica, gestión de proyectos, administración de personas y recursos.
3	SI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimentar de requisitos legales 2. Analiza e interpreta información contable 3. Acordar los sueldos de familiares y no familiares 4. Suministrar información para la toma de decisiones 5. Llevar adelante la contabilidad de presupuesto, y de costos 6. Llevar adelante la contabilidad patrimonial 7. Establecer rentabilidad de los socios 8. Mediar entre intereses 9. Planificar una estrategia empresarial 10. Dividir las funciones y roles entre gobierno y familia 11. Asesorar en la toma de decisiones eficientes 12. Suministrar informes financiero con visión integral 13. Fijar estrategias corporativas 14. Procurar solidez a los planes de crecimiento empresarial 15. Negociar soluciones y acuerdos aceptables en situaciones profesionales 16. Presentar, debatir, informar y defender posiciones con eficacia 17. Planificación estratégica, gestión de proyectos, administración de personas y recursos 18. Organizar y delegar tareas, motivar y desarrollar recursos humanos 19. Toma de decisiones.
4	NO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimentar de requisitos legales 2. Llevar adelante la contabilidad de presupuesto, y de costos 3. Analiza e interpreta información contable 4. Suministrar informes financiero con visión integral 5. Mediar entre intereses
5	NO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimentar de requisitos legales 2. Llevar adelante la contabilidad de presupuesto, y de costos 3. Analiza e interpreta información contable 4. Suministrar informes financiero con visión integral 5. Mediar entre intereses

Fuente: Elaboración del autor

De acuerdo con el cuarto objetivo específico, la tabla 5 muestra las diferentes actividades que desempeña un contador, se pudo evidenciar que en el caso de las empresas 2 y 3 que han aplicado herramientas de profesionalización el contador asume funciones de elaboración de información, analista, evaluador, y comunicador de la información, transformándose ésta en un apoyo fundamental para lograr la eficacia, eficiencia y sustentabilidad del proceso de toma de decisiones y de profesionalización. En cuanto a las empresas 1, 4 y 5 en donde no se han aplicado herramientas de profesionalización el rol del contador se acota a funciones operativas relacionadas a lo legal, el suministro de información y análisis contable.

Al consultarles a las empresas 2 y 3 sobre la contratación del profesional contador, ambas manifestaron que la incorporación del mismo se realizó en función de la implementación de las herramientas de profesionalización, dirigiéndose a un perfil profesional con experiencia en implementación de herramientas de gestión o especializado en empresas familiares.

Discusión

El objetivo de este trabajo fue establecer si la falta de profesionalización se encuentra entre las posibles causas de conflictos o cierre prematuro de las empresas familiares, evidenciando en cada empresa participante el impacto que genera la ausencia de esta herramienta en cada una de ellas.

Como consecuencia del análisis del primer objetivo específico se analiza cómo contribuyen las empresas familiares en la economía local de la Ciudad de Villa María, se verifica que su contribución se realiza a través de la generación de empleo registrado, el pago de impuestos locales, la contratación de servicios de terceros, estos resultados

son congruentes con lo que indica el informe realizado por la Universidad Nacional de La Matanza - Departamento de Ciencias Económicas (2012), al mencionar que en Argentina las empresas familiares constituyen más del 90 por ciento de las pymes, por lo que su aporte, tanto a la economía formal como a la informal, es significativa, además generan una importante capacidad de mano de obra, proporcionan un eje a partir del cual se arman circuitos de trabajadores especializados y no especializados en oficios y tareas. En función de estos resultados Kosacoff (2007) sostiene que partir de la fuerte recuperación que ha comenzado a experimentar la economía argentina después de la aguda crisis de 2001/2002, las pequeñas y medianas empresas han pasado a desempeñar un papel aún más importante en la generación de empleo y el aumento de la producción y las exportaciones.

En relación al segundo objetivo se puede evidenciar que el nivel de desarrollo de las empresas familiares en que la falta de profesionalización fue significativa, los resultados obtenidos revelan que en un 80% de las empresas la ausencia de profesionalización fue un factor significativo en el nivel emergente, mientras que en el 20% la ausencia de este se evidencia en el nivel de desarrollo. Ambos grupos se encuentran en niveles en los que aún no han alcanzado su consolidación, esto es cuando llegan a ser empresas estables con un rumbo bien definido. La importancia de una profesionalización durante los primeros años de vida es clave para que la empresa familiar asuma uno de los retos más críticos para su continuidad: la formación y el desarrollo de sus miembros a través de la profesionalización. Esto a futuro se traducirá en pilares consolidados para lograr la continuidad y el éxito de la empresa a través de la resolución de las distintas situaciones de conflicto que se pueden ir presentando.

Los resultados anteriormente obtenidos se corresponden con lo planteado por Aldo Schlemenson (2002) quien indica que en los primeros años de una empresa será más fácil anticiparse y lograr un funcionamiento armónico si se contemplan los problemas como un desafío para mejorar la estructura organizativa. Es decir, modificar el sistema organizativo de la empresa en cuanto a políticas, estructura y principios de funcionamiento es una eficaz herramienta para evitar situaciones problemáticas, con lo que finalmente se fortalece la empresa gracias a una visión del conflicto como oportunidad de crecimiento.

De acuerdo con Antognolli (2012), la profesionalización constituye el primer paso para avanzar en la escalera virtuosa de la empresa familiar, que asciende hacia la construcción de relaciones y espacios saludables de poder para arribar a un estadio de maduración tal que permita el surgimiento de un gobierno corporativo. El cambio es de adentro hacia afuera, según evolucione la empresa y la familia. Es por ello que durante estos primeros periodos se recomienda comenzar a crear órganos como el Consejo de Administración, la Junta de Accionistas, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.

Surge la necesidad de reconocer las diversas situaciones en que la ausencia de la profesionalización deriva en un conflicto o en el cierre de la empresa familiar, esto responde al tercer objetivo, en la información obtenida mediante las entrevistas se pueden evidenciar situaciones que originaron conflictos, siendo estos causales de desencuentros a nivel personal y profesional, las situaciones descritas son fallecimiento del fundador, divorcio de los esposos fundadores, incorporación no planificada de nuevas generaciones. El caso de la empresa 2 cuenta con la particularidad de que si bien llegaron a implementar la profesionalización motivada por múltiples

dificultades generadas por una crisis económica, la misma se profundizó por desacuerdos internos, solapamiento de funciones, retrasando así la toma de decisiones.

Pese a la implementación de las herramientas de gestión la empresa cerró, quizás debido a una implementación tardía. Estos resultados se corresponden con lo planteado por Valda (2018) quien revela que aun tomando el entorno negativo en que operan las empresas familiares, unas de las causales del fracaso de estas se encuentran en las propias empresas y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables ante la toma de decisiones estratégicas. Se puede evidenciar que el 60% de las empresas que participaron de esta investigación atravesarán en los próximos años la transición hacia su segunda generación, por lo que será importante afrontar activamente los conflictos que se pueden llegar a presentar, esto es encontrar estrategias y políticas que consoliden la empresa al tiempo que prevengan los conflictos, a través de la profesionalización.

Aquí surge el cuarto objetivo, conocer de qué manera un contador público puede colaborar en los procesos de profesionalización en una empresa familiar. Los resultados revelan que en las empresas 2 y 3 los contadores asumen funciones más estratégicas, esto se debe a que se encuentran en un proceso de profesionalización. Su colaboración es a través de llevar adelante la contabilidad patrimonial, acordar los sueldos de familiares y no familiares, planificar una estrategia empresarial, mediar entre intereses. Mientras que en empresas familiares en donde no se aplican herramientas de profesionalización, como lo son las empresas 1, 4 y 5, el contador asume tareas operativas. De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Belgrano (2018), más del 50% de las preocupaciones de las empresas familiares se centran en la planificación estratégica y el crecimiento de la empresa. Cuando una empresa llega a

una etapa de crecimiento y de toma de decisiones de mayor envergadura, es de vital importancia contar con el apoyo y conocimientos de un asesor externo para poder hacer que la empresa siga en crecimiento. Es justo aquí donde entra el papel del contador, siendo cada vez más de apoyo técnico y estratégico, no solo colaborando en la toma de mejores decisiones, sino también asegurar el rumbo de su negocio. Estos resultados van el línea con un artículo publicado por José Luis De Piero (2011), según esta publicación las tareas que el contador es capaz de desempeñar no solo asegurará la supervivencia financiera de la empresa, sino también la conformidad de sus integrantes por medio de una correcta administración de los bienes de la organización que dará como resultado una conciliación de los intereses de cada uno de los socios de la compañía a través de la utilización de herramientas de profesionalización. El contador no solo puede generar nuevas formas de resolver y hacer frente a los futuros retos de la empresa en términos monetarios, sino también en términos de integración de cada uno de las aportes al ayudar, en cierta forma, a definir de una mejor manera las funciones y limitaciones de cada uno de los integrantes.

Es importante resaltar que, el contador puede llegar a ser motivo de la generación de una nueva cultura de desarrollo, emprendimiento y compromiso dentro de las empresas familiares, tomando como base la salud económica de la empresa.

Esta investigación se encuentra con dos limitaciones, debido a que no existen registros actualizados de la cantidad de empresas familiares en la Ciudad de Villa María, lo que imposibilitó poder realizar generalizaciones porque la muestra es demasiado pequeña y no es lo suficientemente homogénea.

Como fortaleza de esta investigación se puede mencionar el gran número de investigaciones y material, que se encuentra sobre la problemática. Hay un amplio

abánico de variables y formas estudiadas, lo que hizo más fácil introducirse en el tema y en la investigación.

Los resultados de esta investigación demuestran la importancia de la profesionalización en las empresas familiares. Se verificó que la falta de profesionalización ha sido significativa en algunas etapas de su existencia, aunque no se ha demostrado que éste fue el causal principal de su cierre prematuro, ya que parte de las empresas analizadas han alcanzado solucionar sus dificultades logrando su continuidad, aun en ausencia de herramientas de profesionalización. Si se pudo verificar que las empresas que no poseen estas herramientas de gestión, se enfrentan a mayores situaciones de conflictos con posibilidad de cierre.

Entre las causas principales que llevaron a la desaparición de las empresas familiares que participaron de esta investigación, podemos nombrar dificultades en la venta y comercialización o por cambios en los mercados, otra de las causas son los conflictos familiares que tuvieron y la falta de profesionalización en el manejo de la firma.

En el caso de las empresas familiares, además de permanentes cambios del entorno, se enfrentan a una serie de problemas y conflictos internos, propios de este tipo de organizaciones, los que por su naturaleza las hacen más vulnerables que las empresas no familiares, en especial, al momento de implementar un modelo de gestión adecuado.

Se puede concluir, que la falta de profesionalización en las empresas familiares representa una dificultad a la hora de la resolución de problemas que ponen en peligro la continuidad de la empresa familiar, pero no se pudo concluir si la misma es la causa principal de su cierre.

Como futuras líneas de investigación, podrían mencionarse las siguientes:

- El impacto de la ausencia profesionalización en la rentabilidad del negocio.
- Las dificultades en una sucesión inesperada o no planificada.
- Factores que condicionan el éxito de una profesionalización.
- El conflicto y la falta de profesionalización.

Referencias

- Aldo Schlemenson (2002) *"Desarrollo Organizacional de las Pymes y Empresas de Familia, La conducción en épocas de crisis"*, Editorial Paidós Recuperado el día 26 de Abril de 2020 de https://www.academia.edu/15665445/ORGANIZACIONAL_EN_PYMES
- Antognolli, S. (2013). *Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Belausteguigoitia, R. (2011). *Empresas familiares : Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el día 18 de abril de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion
- Centro Estadístico Ciudad de Villa María. Mercado de Trabajo – Ciudad de Villa María. Indicadores Económicos (ETH) Tercer Trimestre 2019. Recuperado el día 26 de Junio de 2020 de <https://drive.google.com/file/d/12wrPxrH7Ksp9kIOxfHaLdEUP7f-qHBpq/view>
- Dodero, S. (2010). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo. Recuperado el día 18 de abril de 2020 de <https://es.scribd.com/doc/260134107/El-Secreto-de-Las-Empresas-Familiares-Exitosas-de-Santiago-Dodero>
- Dubois, E. F. (2011). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboracion, clausulas y ejecucion*. Buenos Aires: GraficaLAF SRL. Recuperado el día 18 de Abril de 2020 de

[http://favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/PROTOCOLO_DE_LA_SO
CIEDAD_DE_FAMILIA.pdf](http://favierduboisspagnolo.com/trabajos_doctrina/PROTOCOLO_DE_LA_SO
CIEDAD_DE_FAMILIA.pdf)

Giraldo, C. “La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector”. Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector, No 13. 2001. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense. Recuperado el día 06 de Junio de 2020 de

http://www2.cmq.edu.mx/libreria/index.php?option=com_k2&view=item&id=66:la-importancia-de-la-profesionalizacion-de-las-organizaciones&Itemid=231

José Luis De Piero, Facultad de Economía y Administración, Universidad del Norte. Santo Tomas de Aquino de Tucumán (2011), Portal de revistas académicas. Recuperado el día 16 de Mayo de 2020 de <https://www.unsta.edu.ar/>

Kosacoff Bernardo (2007) Recuperado el día 18 de abril de 2020 de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4234/S2007021_es.pdf

Leach, P. (2003). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica. Recuperado el día 20 de Abril de 2020 de <https://es.slideshare.net/mariarosamorici/la-empresa-familiar-peter-leach>

Lezama, E. (S/F). “Importancia de las empresas familiares” *Grandes PyMES*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2010/05/27/importancia-de-las-empresas-familiares/>

Maure, P. I. (2017). *Herramientas de Profesionalización y Protocolo*. Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado el día 18 de Abril de 2020 de <https://identidad.21.edu.ar/familias-empresarias-un-modelo-particular-y-unico-de-gestion/>

- Meroño, A.L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de estudios empresariales*. Recuperado el día 16 de Abril de 2020 de [file:///D:/Downloads/Dialnet-AnalisisDelNivelDeProfesionalizacionEnLaEmpresaFam-3161871%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/Dialnet-AnalisisDelNivelDeProfesionalizacionEnLaEmpresaFam-3161871%20(3).pdf)
- Neuebauer, F. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto. Recuperado el día 06 de Mayo de 2020 de https://books.google.com.ar/books?id=4FuGnNqnUiQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Nicuesa, M. (08 de Julio de 2014). “ Como definir los roles en una empresa familiar” *Empresariados*. Recuperado el día 12 de Abril de 2020 de <https://empresariados.com/como-definir-los-roles-en-una-empresa-familiar/>
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Redacción. (19 de Mayo de 2015). “En Argentina, las empresas de familia sustentan la economía”. *Comercio y Justicia*. Recuperado el día 20 de Mayo de <https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/en-argentina-las-empresas-de-familia-sustentan-la-economia/>
- Redacción. (24 de Abril de 2014). “Las mayorías de las pymes son empresas familiares”. *Comercio y Justicia*. Recuperado el día 20 de Mayo de <https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/la-mayoria-de-las-pymes-son-empresas-familiares/>
- Redacción. (03 de Abril de 2019). “El protocolo de las compañías familiares camino a ser ley”. *El cronista*. Recuperado el día 12 de Mayo de <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/El-protocolo-de-las-companias-familiares-camino-a-ser-ley-20190402-0004.html>

Redacción. (27 de Febrero de 2019). “Empresas Familiares: Casi 70% tiene dificultades para pasar a la segunda generación”. *Infopymes*. Recuperado el día 18 de Abril de <https://www.infopymes.info/2019/02/empresas-familiares-casi-70-tiene-dificultades-para-pasar-a-la-segunda-generacion/>

Urrea, J. (2002). *Visión y Gobernabilidad en la Empresa de Familia*. Manizales: Centro Editorial Universidad de Caldas.

Valda, J C (S/F). “Porque fracasan las pymes” *Grandes PyMES*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2018/09/29/por-que-fracasan-las-pymes-3/>

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....., de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es.....

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por
 He sido informado (a) de que la meta de
 este estudio es

.....Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y
 preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente.....minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es
 estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de
 este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas
 sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo
 decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

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

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Anexo II

Modelos de entrevistas

Empresas vivas

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Quién fue el fundador de la empresa?
3. ¿Cambio alguna vez la razón social con el paso del tiempo?
4. ¿Cuántas generaciones han coexistido en la empresa?
5. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? (familiares y no familiares)
6. ¿Existe el compromiso de preservar la empresa familiar en el futuro?
7. ¿Cuántos son los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿En qué puestos?
8. ¿Existen socios Familiares que no trabajan en la empresa?
9. ¿Pueden trabajar en la empresa familiar los parientes políticos y otros parientes?
10. ¿Cuáles son los requisitos para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa?
11. ¿Cuentan con un directorio? , ¿Cómo está compuesto?
12. ¿Quién toma las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?
13. ¿Cuentan actualmente con alguna herramienta de profesionalización?

En caso que digan que sí.

14. ¿En qué año lo iniciaron?
15. ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?
16. ¿El mismo se cumple?
17. ¿Creé que el mismo es de utilidad?
18. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos?

19. ¿Cómo colaboró o colabora el Contador Público en los procesos de profesionalización de la gestión de su empresa?
20. ¿Qué tareas desempeña actualmente el Contador?
En caso que digan que no.
21. ¿Por qué no se realiza?
22. ¿Tienen pensado en el futuro la realización de uno?
23. ¿Por qué?
24. ¿Cómo se toman las decisiones?
25. ¿Cómo se manejan los desacuerdos familiares y demás conflictos?
26. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia quebranta los acuerdos?
27. ¿Cómo cree que el Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión de su empresa?
28. ¿Podría mencionar alguna situación que derivó en conflicto?

Preguntas adicionales para empresas muertas

29. ¿En qué año cerró la empresa?
30. ¿Cuál fue el motivo de cierre?
31. ¿En qué fase se encontraba su empresa al momento del cierre?
32. ¿Cree que la falta de profesionalización fue una de las causas de cierre de su empresa?
33. ¿Cómo era la situación económica en ese entonces? Ya sea a nivel nacional, provincial o local.
34. ¿Cuál cree usted que pudo haber sido la mejor herramienta, acción a aplicar o decisión a tomar en ese momento para evitar su cierre?

35. ¿Contaba con un Contador Público que lo asesore en aquel momento?