

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

**Trabajo final de grado. Manuscrito científico.**

“Hacia un nuevo modelo de profesionalización para empresas familiares de Neuquén”

**“Falta de profesionalización y las causas de muerte prematura en empresas familiares”**

**"Lack of professionalism and the reasons of premature death in family businesses"**

Autor: Sandoval Nancy Noemi

Legajo: VCPB25893

DNI:32518516

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Neuquén, Julio, 2020

## Índice

Resumen .....	3
Introducción.....	5
Métodos .....	20
Diseño.....	20
Participantes .....	20
Instrumentos .....	20
Análisis de datos.....	21
Resultados.....	22
Obtención personal capacitado, y las acciones para evitar la deserción .....	24
Discusión .....	27
Referencia .....	35
Anexo I.....	38
Documento de consentimiento informado.....	38
Anexo II.....	40
Modelo de entrevista .....	40

## Resumen

En el crecimiento de las empresas familiares ocurren diversos factores que las suelen llevar a una muerte prematura. Este trabajo buscó investigar por qué fueron dadas las causas de no poder perdurar en el tiempo. Los factores en estudio fueron las tres etapas hacia el camino a la profesionalización, la estrategia, la gente, y la información, la tecnología y los procesos, en la ciudad de Cutral-Co y Plaza Huincul en el año 2020. Se llevó a cabo mediante entrevistas no estructuradas con preguntas abiertas a través de una investigación con un alcance descriptivo y enfoque cualitativo. Los principales resultados detectados fueron la falta de implementación de herramientas como órganos de gobierno y protocolo familiar, así como también momentos críticos en la vida de las empresas que no fueron superados. Según los resultados obtenidos se concluyó que ninguna de las empresas familiares llegó a la etapa profesional, tuvieron momentos críticos y obstáculos que no pudieron superar; lo que llevo a la muerte prematura de las empresas familiares debido a no poseer una organización estructural bien definida, ni un protocolo. El aporte del presente trabajo se considera de utilidad en cuanto a la novedad de la propuesta y en relación a las líneas de investigación que abre hacia el futuro.

*Palabras claves:* profesional, estructura, muerte.

## **Abstract**

In family businesses' growth occur different facts that make them go to a premature death. This work has investigated why were given the causes of not lasting in time. The facts that were studied in this work, were the three stages through the way to professionalism, strategy, people, information, technology and processes. In the City of Cutral Co y Plaza Huincul in the year 2020. It was achieved by means of unstructured interviews based on open questions through an investigation with a descriptive scope and a qualitative approach. The main results detected were the lack of implementation of tools such as governing bodies and family protocol, as well as critical moments in the life of companies that were not overcome. According to the results obtained, it was concluded that none of the family businesses reached the professional stage, they had critical moments and obstacles that they could not overcome; which led to the premature death of family businesses due to not having a well-defined structural organization or protocol, the contribution of this work is considered useful in terms of the novelty of the proposal and in relation to the lines of research that opens to the future.

Keywords: professional, structure, death.

## Introducción

Detrás de toda empresa familiar exitosa hubo siempre una familia empresaria organizada y profesionalizada. La profesionalización permite prever y evitar conflictos y la falta de esta lleva a la muerte prematura de muchas de ellas.

Tal como recoge Martínez (2011) en su libro, de muchas definiciones de empresa familiares todas incluyen tres características básicas, la primera es que su propiedad es controlada por un familiar, la segunda es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia casi siempre los dueños o sus hijos, y por último la tercera característica es el deseo de perdurar en el tiempo.

La mayoría de las empresas en el mundo son de propiedad familiar. Según indican estadísticas, más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza y en Italia el 98% (Martínez, 2011).

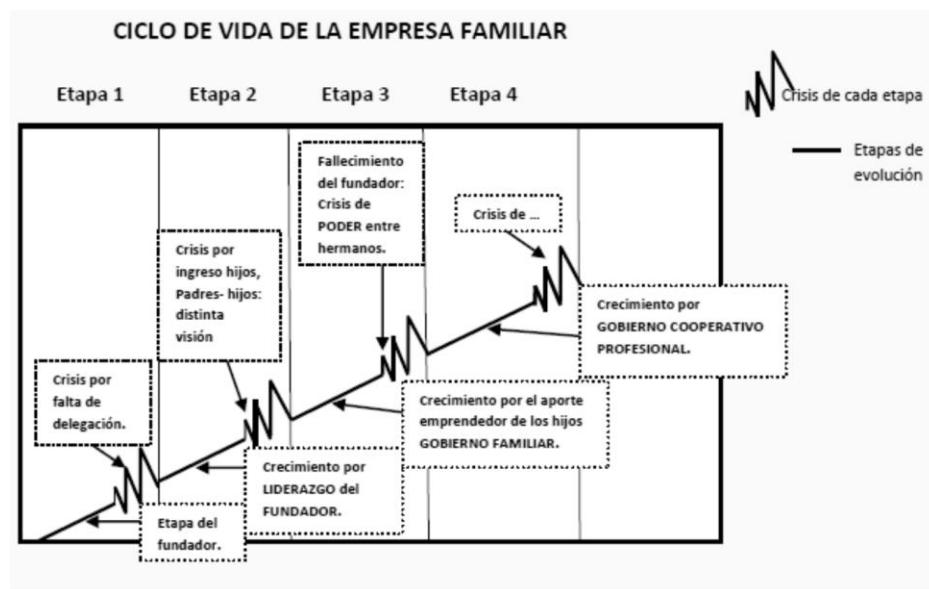
“Se dice que en la República Argentina hay cerca de un millón de empresas familiares y que estas constituyen una mayoría cercana al 80%. Este porcentaje no es muy diferente al resto de los países occidentales” (Sandoval, 2015,p.2).

La esperanza de vida de las empresas familiares es baja, según un estudio realizado por John Ward en los Estados Unidos, solo el 13% se sostiene en mano de las siguientes generaciones de la misma familia. Otros estudios similares indicaron que en el Reino Unido solo el 14% y en Canadá el 10%. Para Latinoamérica, se indicó que en la Argentina el 70% de las empresas desaparecen en cada generación (Martínez, 2011).

Las empresas familiares en su crecimiento han pasado por un desarrollo evolutivo, en este proceso los integrantes de la familia que lideran se enfrentan a desafíos que deben superar. Si estos no se prevén se pone en riesgo la empresa familiar a una futura mortis causa.

Dodero (2010), explicó el ciclo de vida de la empresa familiar y las crisis a las que éstas se ven afectadas. Existen cuatro fases en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa.

Figura 1



Ciclo de vida. Fuente: Dodero (2010).

Se explican las etapas según Dodero (2010). La primera etapa es la creación de la empresa, al principio el fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto y desarrollar un producto viable, crea los medios para llevar el producto al mercado. Busca encontrar a los empleados competentes para la nueva empresa. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

Luego puede suceder la primera crisis por falta de delegación, los aciertos del fundador permiten que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no puede hacer todo como antes. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía. Es normal que se resista por no tener la suficiente confianza de que no se vayan a hacer bien sus trabajos y, además, no tener tiempo para controlarlos. En caso de

lograr esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

La segunda etapa es la de crecimiento y desarrollo, la empresa crece y madura, y el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Finalmente, el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

En la segunda crisis por el ingreso de los hijos, el fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien en esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir.
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños.

En la tercera etapa se da la sucesión y segunda generación, aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos

para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las personas que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común.

Llega la tercera crisis por fallecimiento del fundador y de poder entre los hermanos, a nivel emocional, el fallecimiento del fundador es un momento difícil que hay que superar. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la generación siguiente.

Y la última etapa, la de gobierno corporativo profesional, en donde la empresa creció lo suficiente, por lo tanto, la familia debe decidir si vende o continúa. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competente; y contar con estructura dinámica de gobierno profesional.

Se alcanza la cuarta crisis cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder, a esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información. En esta etapa es cuando el gobierno de la empresa familiar debe poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos difíciles de resolver y peligrosos para la continuidad de la empresa familiar.

Antognolli et al., (2012) indicaron que la problemática a la que se enfrentan las empresas familiares como el alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento. La carencia de conocimiento sobre la importancia de la profesionalización y la falta de gestión, colaboran con las causas prematuras de muerte.



Mendoza y Mendoza (2016) definen a la profesionalización como a un conjunto de prácticas organizacionales de carácter empresarial y familiar que debe tener una familia empresaria para administrar de manera óptima ambos sistemas o la conjunción de los mismos.

Sin embargo Press (2015) especifica que la profesionalización respecto de las empresas familiares hace referencia a la contratación de profesionales extra familiares para que participen en las actividades de la gestión. Pero también puede referir a la formación y preparación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo.

La profesionalización que conviene recibir según Rueda (2011) es la de los miembros que conforman la empresa familiar. Ésta puede ser de dos tipos: interna, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intenta inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Y externa, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial.

Respecto de las etapas de la profesionalización según Molinari (2012) se las puede describir en tres. La primera es la etapa fundacional, donde el dueño es el negocio; y el negocio es el dueño, el empresario la cabeza principal, su habilidad, su profesionalismo, y su creatividad hacen que el negocio crezca y perdure. La segunda es la etapa funcional en la cual la empresa tiene procesos ordenados y funciones definidas a cargo de profesionales; el dueño toma la mayor parte de las decisiones; y la tercera etapa es la profesional, allí el negocio adquiere una identidad propia.

Molinari (2012) concluyó en la investigación realizada a 314 empresas de dueños argentinos, localidades de Buenos Aires, el interior y peruanos, que una gran cantidad de empresas se encontraron en pleno proceso de profesionalización; el 15 % en la etapa fundacional; el 68 % intentando dar el salto, y el 17 % ya alcanzaron la etapa profesional.

Molinari (2012) detalló el camino hacia la profesionalización implica avanzar en tres dimensiones: la estrategia, la gente, y la información, la tecnología y los procesos. Primera dimensión la estrategia gestionada, en la etapa fundacional, la empresa carece de plan estratégico y se encuentra todos los planes en la cabeza del dueño y en la etapa profesional, los planes estratégicos se resumen en objetivos que involucran tiempos y responsabilidades. Esto permite al empresario delegar actividades sin perder el control de la empresa.

La segunda dimensión es la gente. En ésta la gestión de personas requiere enormes cambios en el avance hacia la profesionalización. La gente que acompañó al dueño desde el comienzo, y que colaboró con el éxito del emprendimiento, quizá ya no sea la adecuada para la nueva fase y en la etapa profesional requiere la incorporación de profesionales a cargo de las distintas áreas funcionales, así como cambios en la estructura de la organización.

Y por último la tercera dimensión, tecnología y procesos. Aquí la información compartida, la descentralización de las decisiones y la delegación requieren de una nueva forma de gestionar la información. Antes, todo estaba en la cabeza del dueño o en las planillas de Excel de los colaboradores, pero en la etapa profesional, sin embargo, se necesita información útil y pertinente para un proceso de toma de decisiones que

abandona su carácter puramente intuitivo para centrarse en los datos. La empresa necesita otro nivel de información.

En el camino hacia la profesionalización existen algunos conflictos de confusión entre las entidades empresa y familia.

El investigador Belaustegoigoitia (2003) citado en Castejón (2011) expone las principales causas de conflictos que se derivan de la confusión entre empresa y familia:

- Patrones inadecuados de comportamiento dentro de la empresa. Los miembros de la familia tienden a interactuar de la misma manera, independientemente de que se encuentre en el ámbito familiar o empresarial.
- Organización no eficiente. Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura.
- Exceso de miembros de la familia en la organización. En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos familiares, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de parientes debe ser congruente con la estrategia de la empresa.
- Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son miembros de la familia. Asignar retribuciones justas y eficaces es una forma de separar los sistemas empresarial y familiar.
- Comportamientos inadecuados en la esfera de lo familiar o de la empresa. Otra de las consecuencias de no separar estos dos sistemas se hace patente cuando en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o viceversa.

No desligar los problemas de la empresa de los familiares, y hacerlos todo uno, tiene consecuencias negativas tanto para el correcto funcionamiento de la compañía como para el núcleo familiar (Castilla,2014).

Por otro lado Alonso Dal Monte y Naranjo Hernández (2012) exponen los conflictos relacionados con la gestión de la empresa familiar. Se muestran a continuación:

- No separación del patrimonio familiar y empresarial, con confusión de cuál está afecto o no a la actividad de la empresa. Esto puede llevar a abusos por parte de algún miembro, que, aprovechándose de esa situación, integre en su patrimonio personal activos que corresponderían a la empresa familiar.

- Presencia de personas no cualificadas en puestos de responsabilidad directiva. Las relaciones afectivas propias del vínculo familiar y la concepción de la empresa como una gran familia, pueden enturbiar la decisión acerca de la designación de personas para este tipo de puestos.

- Las decisiones acerca de quiénes pueden trabajar en la empresa familiar. Es una de las principales causas de conflicto, que comprende tanto a la contratación de miembros de la familia como de terceros. Pueden existir familiares que se sientan con el derecho de ocupar algún puesto en la empresa por el mero hecho de pertenecer al grupo familiar, o que incluso pretendan la incorporación de algún tercero a la empresa, aunque no cuenten con la cualificación y conocimientos necesarios.

- Retribución que corresponde a los distintos miembros de la familia que trabajan en la empresa. Pueden darse problemas relacionados con la fijación de la retribución en función a criterios de afinidad personal, necesidad de los miembros de la familia.

- El rendimiento de los distintos miembros de la familia en los puestos que ocupen en la empresa familiar, determinado/a integrante de la familia no realiza su tarea adecuadamente, y que se está produciendo un aprovechamiento por parte de esa persona.
- Conflictos en relación con la política de reparto de los beneficios. Unos pueden pretender obtener un rendimiento económico rápido, mediante el reparto de los beneficios, mientras que otros pueden ser partidarios de reinvertirlo en la empresa, para que tenga una posición más sólida de cara a la competencia en el mercado, para expandir el negocio.
- Toma de decisiones importantes. Un porcentaje nada desdeñable de los conflictos en las empresas familiares derivan de la falta de consulta de los directivos familiares al resto de integrantes de la familia involucrados en la empresa acerca de decisiones relevantes. Según Castilla (2014) la falta de transparencia en la administración es otra característica frecuente, dado que la mayoría de las veces las decisiones son tomadas por una o a lo sumo dos personas cuando los involucrados, son todos.
- Relevo generacional en la gestión del negocio familiar. En toda empresa familiar que tiene vocación de continuidad, llega un momento en el que se tiene que producir, inevitablemente, un relevo generacional. Frente al relevo voluntario, puede producirse asimismo una resistencia a aceptar esta retirada por parte del fundador del negocio, por pensar que todavía no es el momento, o que el/la sucesor/a no está todavía capacitado/a. Estas luchas de poder pueden desestabilizar el negocio y originar tensiones en el ámbito familiar.

También se encontró serios obstáculos cuando tienen que profesionalizar sus compañías familiares; contratar profesionales para estimular el proceso de desarrollo empresarial. Castilla (2014) describió algunos obstáculos como los siguientes:

- Dificultades para delegar responsabilidad, provenir de una falta de confianza en los otros.
- Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.
- Temor a perder el control por parte de la familia.
- Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.
- Lealtad familiar hacia los empleados.

La transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa, por eso, hay que tomarlos recaudos necesarios para que los problemas familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso haciendo peligrar el futuro crecimiento de la firma (Castilla, 2014).

Dodero (2002) mostró variables que influyen en el éxito de una estrategia en las empresas familiares

- El tamaño y estructura de la familia.
- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.

- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.

Goyzueía (2013) indicó que la gestión empresarial familiar contiene las siguientes temáticas: órganos de gobierno, protocolo familiar y la sucesión familiar.

Press (2015) definió al protocolo como un acuerdo voluntario entre los miembros de la familia para la convivencia y la gestión presente y futura de la empresa familiar.

Para Antognolli et al., (2012) el protocolo familiar es un documento conformado por un conjunto de normas, reglas y disposiciones que han sido aceptadas por las partes intervinientes en el proceso de sucesión y que busca sistematizar la comunicación, la vinculación y la interacción entre las tres entidades familia, empresa y patrimonio, y entre las personas que tienen intereses en alguno o algunos de ellos.

Una definición similar de protocolo familiares la de Poblet (2015), quién lo caracteriza como un documento que contiene las normas necesarias para regular las relaciones que surgen entre los miembros de la familia y la empresa, y tiene como objetivo, alcanzar el consenso de todos los familiares para tomar las decisiones que afecten, en el presente y para un futuro, a las empresas familiares.

Tiene como finalidad evitar posibles conflictos y, al mismo tiempo, impulsar el crecimiento y continuidad entre generaciones de las empresas familiares.

Antognolli et al., (2012) concluyeron en el estudio que abarcó la región centro de Argentina, que la incorporación de familiares políticos en la gestión, la equidad de los roles entre los miembros familiares, son temas centrales en todas las empresas familiares que aún no han encontrado acuerdos consensuados, también se halló ausencia de planificación de la sucesión y falta de información sistematizada sobre este aspecto.

Respecto de las estructuras de gobierno y el desarrollo de un protocolo familiar, los autores indicaron que no se realiza por falta de conocimiento y tiempo, aún en los casos en los que existen normas, éstas son informales e impuestas por el fundador; el 50% de las empresas no se plantea la necesidad de desarrollar un protocolo.

Soto (2019) comentó en su libro que una de las tareas del gobierno corporativo fue la de alinear los sistemas empresa y familia, evitando y solucionando conflictos entre ambos sistemas, que para cumplir con dicha tarea se necesitan procedimientos formales de gobierno; cuando se adquiere una determinada dimensión, se hacen imprescindibles los órganos de gobierno, entendidos éstos como los responsables de influir en la forma de dirigirla.

Mena (2016) por su parte indica que los órganos de gobierno aparecen en el centro del modelo y unes a los subsistemas de propiedad, empresa y familia.

Y por su parte Belusteguigoitia (2017) afirmó que toda empresa familiar debe tener instrumentos o herramientas que respondan a las exigencias de un marco jurídico. Estos son los llamados órganos de gobierno. Para las empresas familiares los órganos la asamblea de accionistas y el consejo de administración y para los familiares empresarios la asamblea de familiar y el consejo familiar, son mecanismos de articulación entre las dimensiones familia, empresa y propiedad. La asamblea de accionistas es el órgano supremo de una empresa y es donde los propietarios de la empresa abordan temas referentes a la dirección de la empresa. El consejo de administración se encarga de defender las decisiones de los accionistas, esto incluye la vigilancia de la marcha de la organización. Los miembros de este consejo proponen nuevas formas de actuar y a veces contradicen a la alta dirección. Es conveniente que exista mayor número de miembro externo que internos en los consejos porque da mayor formalidad a las



reuniones y se incorporan nuevas ideas. Los hijos próximos a tomar la responsabilidad de dirigir la empresa deben ser incluidos en los consejos ya que sirve de entrenamiento. La asamblea familiar es un órgano que tiene sentido crearlo cuando se trata de familias numerosas; su finalidad es la comunicación, la transmisión de información, no están encargados de tomar decisiones. El consejo familiar, que surge de la asamblea familiar, defiende los derechos e intereses de la familia respecto a la empresa. En el caso de las empresas familiares el consejo de administración y el consejo familiar difieren mucho. En el consejo familiar pueden existir miembros de la familia y miembros externos y en el consejo familiar es solo familia que participe activamente en la empresa o algún otro familiar que pueda verse afectado por la marcha del negocio familiar.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. Por ello, es una cuestión que suele postergarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional (Doderó, 2010).

Velez, Holguin, De la Hoz, Duran y Gutiérrez, (2008), citados en Goyzueúa, (2013) afirmaron que la sucesión constituye uno de los factores que propicia el fracaso de las empresas, y se observa como un elemento de riesgo característico del comportamiento empresarial a nivel mundial. Una de las razones más importantes para que las empresas familiares no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa.

Este tipo de problemas en común en empresas de segunda generación, es decir, cuando los hermanos (hijos del fundador) son los que dirigen la empresa. Las decisiones que antes estaban concentradas en el fundador, ahora deben ser consensuadas entre los hermanos, que deben aprender a respetarse y comprender los intereses de los hermanos-socios, a complementarse y, sobre todo, a conversar sobre los prejuicios, de los que se teme hablar por riesgo a que otro lo tome a mal (Doderó, 2011).

“La sucesión mal gestionada es la causa más importante de mortalidad de las empresas familiares” (Rodríguez, 2018, p.4).

Mendoza (2016) afirmó que tan sólo un 30% de este tipo de empresas pasan a la segunda generación familiar y que, de estas últimas, tan solo un 15% llega a la tercera. Este estudio en España se señaló que la tasa de mortalidad de empresas familiares es del 84% en 20 años.

Ozino, Landriscini y Domeett (2005) en su trabajo concluyeron que las empresas familiares neuquinas se dedicaron principalmente al comercio y constituyen la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de la provincia, aunque su presencia es menor a medida que aumenta el tamaño de las empresas. En una muy alta proporción, se trata de unidades económicas familiares de primera generación ya que sólo algo menos del 16% fueron heredadas por el responsable actual. En los difíciles tiempos recientes muchas de ellas han buscado asistencia técnica o capacitación y casi siempre las han conseguido.

¿El problema está dado por carencia de protocolo?, ¿la falta de un órgano de gobierno? o ¿la falta de profesionales? ¿Qué lleva a la muerte prematura a las empresas familiares en la provincia del Neuquén, ciudad de Cutral-Có/Plaza Huinca? Un tema de mucha importancia a tratar para evitar que futuras emprendimientos desaparezcan. Si

bien no se encontraron antecedentes locales se espera que esta investigación sirva de base para futuros estudios.

Por ello, el objetivo general de este manuscrito es proponer el desarrollo de un modelo para empresas familiares hacia la profesionalización en tres dimensiones a ser implementado en la ciudad de Cutral-Co y Plaza Huincul en el año 2020, para evitar la muerte prematura de las empresas familiares.

En función a dicho objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Indagar acerca de las misiones, valores de los dueños fundadores tuvieron y las estructuras para poder analizar las variables que incidieron en la profesionalización.
- Determinar las cuestiones de mayor criticidad y obstáculos, para conocer como afectaron a la continuidad de las empresas familiares
- Analizar el nivel de compromiso de parte de las empresas que tuvieron para obtener personal capacitada, y las acciones que las mismas realizaron a fin de evitar la deserción.
- Analizar la participación del contador público al momento de profesionalización y si el mismo podría a ver ayudado al sistema de gestión y a la calidad de información.

## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, ya que se pretendieron obtener datos e información sobre el tema que se abordó acerca de la falta de profesionalización en las empresas familiares en relación a la supervivencia de las mismas de la provincia del Neuquén, ciudad de Cutral-Co/Plaza Huincul.

El enfoque fue de tipo cualitativo, para llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada, la cual utiliza datos sin mediación numérica para afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

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

### *Participantes*

Para el presente trabajo la población estuvo conformada por todos los emprendedores del rubro comercial o similar. La muestra fue tomada de cinco empresas familiares muertas.

El criterio muestral fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, apenas se obtuvo un caso se utilizó; y de tipo accidental.

Dado que las entrevistas se realizaron a personas físicas, se solicitó por escrito su consentimiento informado a cada uno, cuyo modelo se adjunta en el Anexo I del presente trabajo.

### *Instrumentos*

Relevamiento bibliográfico: esta técnica permitió revisar los diversos documentos a los cuales se pudo tener acceso y que sirvieron como instrumento para

complementar y facilitar el estudio. Entré ellos: libros, revistas, tesis de pregrado, monografías, etc.

El instrumento utilizado fue la guía de pautas de tipo no estructurada con preguntas abiertas elaborada con anterioridad, la misma se encuentra en el Anexo II de la presente investigación.

#### *Análisis de datos*

Se realizaron las preguntas a los que fueron titulares de cinco empresas ya muertas, bajo la temática de profesionalización y organización teniendo en cuenta las variables de los objetivos específicos. Se les pidió el consentimiento informado ya que los integrantes de la empresa fueron evaluados voluntariamente a través de una entrevista.

Se realizó el análisis de los resultados obtenidos con el objeto de conocer cómo las empresas atravesaron su corta vida, haciendo foco en la profesionalización y su influencia.

Para analizar las entrevistas se siguieron los siguientes pasos: luego de obtener la información, se la ordenó y se analizó su contenido principal para determinar cuáles elementos fueron significativos; en relación a estilos de liderazgo, modos de comunicación, esquemas de las decisiones, niveles de participación, modalidades de retribución y estímulos, formas de plantear y controlar objetivos, etc. El paso siguiente fue identificar cómo estos elementos se relacionaron entre sí teniendo en cuenta el marco teórico ya analizado. Se describió y ordenó los procesos de las tres etapas del modelo de profesionalización en una empresa familiar, se analizó la situación de la empresa, desarrollo de la necesidad de una estrategia de conocimiento, el modelo de adaptabilidad tecnológica necesaria para una evolución de los proyectos involucrados.

## Resultados

En este apartado se buscó cumplir con los objetivos presentados en este manuscrito, a fin de proponer el desarrollo de un modelo hacia la profesionalización en tres dimensiones en empresas familiares de la ciudad de Neuquén. Con el fin de resguardar la identidad de las empresas encuestadas se las denominó como empresa familiar 1, 2, 3, 4 y 5. Todas las empresas dejaron de existir.

A continuación, se describen brevemente dichas empresas:

Empresa familiar 1 constituida el 13 de julio 2016, en la provincia Neuquén ciudad de Plaza Huinul, corresponde a un bar-café, fue fundada por su dueño el hijo mayor de la familia empresaria, dos cocineros de las cuales una es la madre y otro un profesional capacitado, dos mozos uno de ellos la hermana y un personal de limpieza.

Empresa familiar 2 constituida el 1 de junio de 2004, provincia Neuquén ciudad de Plaza Huinul, rubro gastronómico. Fue un restaurant parrilla conformada por encargado y dueño el cargo que ocupó el padre de la familia empresaria, la cocina estuvo a cargo de una de las hermanas, especialista en postres puesto ocupado por la madre, personal contratado ayudante de cocina, mozos y parrilleros.

Empresa familiar 3 constituida el mayo de 1990, provincia Neuquén ciudad de Cutral-Có, rubro alimenticio dedicado a la manufactura y venta de pastas. Conformada por el padre de la familia empresaria como dueño y encargado que comenzó en su casa donde realizaba la fabricación y la venta junto a su esposa, cuando comenzó a crecer el negocio se contrató a un pastelero que comenzó a trabajar junto al cuñado del dueño ocupando el puesto de pizzero, y la cuñada como personal limpieza, se contrataron repartidores y un encargado general como supervisor.

Empresa familiar 4 constituida en septiembre de 2011, provincia Neuquén ciudad de Cutral-Có, rubro indumentario. Fue creada por dos hermanos, uno trabajaba como empleado y otro como encargado, y contrataban dos vendedoras ajenas a la familia.

Empresa familiar 5 constituida en octubre 1998, provincia Neuquén ciudad de Cutral-Có, rubro alimenticio, se dedicaban a la venta de soda. Fue fundada por el padre de la familia empresaria, una vendedora esposa, y se contrataron dos repartidores.

*Misión, valores y estructura organizativa de las empresas*

Los valores y misiones de cada empresa familiar se detallan a continuación según los datos recolectados.

**Tabla 1:**

*Misiones y valores.*

Empresas familiares	Misiones	Valores
Empresa 1	Ofrecer servicio dedicado a satisfacer la necesidad de los clientes	Honestidad, compañerismo, búsqueda de mejora continua, responsabilidad.
Empresa 2	Ofrecer un servicio de calidad, eficiente, crear un ambiente familiar.	Integridad, calidad, búsqueda de mejora continua, responsabilidad, eficiencia, compañerismo
Empresa 3	Hacer conocer la marca, por sus sabores, seriedad, y comercializar el producto.	Pasión, colaboración, calidad, Búsqueda de la mejora continua, compañerismo, responsabilidad
Empresa 4	Ofrecer exclusividad, abarcando gustos y estilo	Búsqueda de la mejora continua, compañerismo, responsabilidad
Empresa 5	Satisfacer la necesidad cotidiana de los clientes marcando una diferencia	Responsabilidad, calidad, Búsqueda de la mejora continua, actitud, compañerismo

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados

Mediante las entrevistas se pudo observar que no tenían organizaciones bien definidas, realizaban reuniones mensualmente donde se hablaban de temas puntuales, pero no tomaban decisiones. El órgano de consejo familiar no estuvo presente en las todas las empresas. No se realizaban documentos que den pauta a una formalidad, y

tampoco existió un protocolo familiar. La empresa familiar 3 fue la que tuvo consejo administración

### *Cuestiones de mayor criticidad y obstáculos*

Uno de los obstáculos que se pudo descubrir a través de las entrevistas y que es importante mencionar son:

- Incapacidad que tuvieron en delegar responsabilidades.
- Temor a perder el control por parte de la familia.
- Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario
- Ninguno pasó a la etapa de sucesión
- Ninguno avanzo hacia el proceso de profesionalización, ni fueron temas

tenidos en cuenta, en el desarrollo de la vida de la empresa.

A continuación, se presentan los datos obtenidos en las empresas estudiadas sobre criterios y obstáculos de cada empresa familiar.

### **Tabla 2:**

#### *Momentos críticos y obstáculos*

Empresas familiares	Etapas de la vida	Cuestiones críticas	Obstáculos
Empresa 1	Crecimiento y desarrollo	Decisiones organizacionales.	Organización no eficiente, falta de separación del patrimonio familiar con el empresarial
Empresa 2	Creación	Delegación de responsabilidades	Temor de perder el control, ausencias personal alternativo para el puesto
Empresa 3	Crecimiento y desarrollo	Crecimiento y desarrollo, compartir poder	Comportamientos inadecuados, personal no calificado para el puesto
Empresa 4	Creación y desarrollo	Delegación de responsabilidades	Comportamiento inadecuado, rendimiento de los diferentes miembros familiares
Empresa 5	Creación	Delegación de responsabilidades	Ausencias personal alternativo para el puesto

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados

#### *Obtención personal capacitado, y las acciones para evitar la deserción*



En líneas generales se pudo observar que ninguno llegó a la etapa profesional quedaron en la etapa funcional, todo lo manejaba el dueño con sus ideas, lo que tenía en mente y tenía personal capacitado básico para cada actividad. Ninguna de las empresas tuvo acciones para evitar su deserción.

A continuación, podemos encontrar similitudes y diferencias entre las empresas encuestadas acerca de las variables que llevan hacia el camino de la profesionalización.

**Tabla 3:**

*Personal capacitado y deserciones*

Empresas familiares	Estrategia organizacional	Personal capacitado	Información y tecnología	Acción evitar deserción
Empresas 1	Solo en la cabeza del dueño	Cocinero	Básico, planillas Excel	No hubo acción tomada para evitar deserción
Empresas 2	Solo en la cabeza del dueño	Cocinero y contador público	Si, tuvo un sistema de stock de mercadería.	No hubo acción tomada para evitar deserción
Empresas 3	Si llego a tener una organización con procesos ordenados y con funciones definidas	Encargado del personal y contador público	Si, tuvo un sistema de stock de mercadería. Sistema entrega de mercadería, ingreso y egresos.	No hubo acción tomada para evitar deserción
Empresas 4	Solo en la cabeza del dueño	No tuvo personal capacitado	Básico, planilla Excel	No hubo acción tomada para evitar deserción
Empresas 5	Organización con procesos ordenados	Contador público	Básico, planilla Excel	No hubo acción tomada para evitar deserción

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados

*Participación del contador público*

Se logró apreciar que el 60% de las empresas familiares tuvieron un contador público que realizaban la parte impositiva de cada empresa, y el 40% no lo tuvieron. Declararon haber tenido problemas con el servicio de los mismos. Los resultados coinciden en que el contador público podría haber colaborado, guiándolos para poder profesionalizar la empresa capacitando a los empleados, reorganizando las estructuras familiares, creando órganos de gobierno, y un protocolo familiar.

A continuación, se detalla la participación del contador público según los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a cada empresa familiar:

**Tabla 4:**

*Participación del contador público*

Empresas familiares	Presencia de contador	Contador como guía hacia la profesionalización	Contador como ayuda a la capacitación	Contador como ayuda para la reorganización estructura familiar
Empresas 1	No	No	No	No
Empresas 2	Si	No	No	No
Empresas 3	Si	No	No	No
Empresas 4	No	No	No	No
Empresas 5	Si	No	No	No

Fuente: elaboración propia a partir de datos recolectados

## Discusión

El objetivo de este trabajo de investigación se busca desarrollar una guía que sirva para profesionalizar empresas familiares en distintos niveles, y así realizar un aporte para dar continuidad a las mismas en la ciudad de Cutral-Co/ Plaza Huincul provincia de Neuquén. Cabe mencionar que no existen estudios previos sobre los pasos a seguir en el camino a la profesionalización en empresas familiares siendo el más cercano de la ciudad. En tal sentido esta es la primera investigación sobre el tema a estudiar bajo un estudio cualitativo del por qué las empresas familiares tienen una muerte prematura en etapas muy tempranas de vida.

Dado el primer objetivo consiste en indagar por una parte misiones y valores y por otra, las estructuras de las empresas familiares que son fundamentales en el proceso de profesionalización, en los resultados se verifica que los valores que se destacan fueron la responsabilidad, compromiso, búsqueda de una mejora continua en todos los grupos siguiendo la calidad; esto se fue perdiendo por no incorporar personal capacitado, con nuevas ideas ayudando a la descentralización de poder y a su vez fortalecer valores y misiones. Estos resultados coinciden con Dodero (2002) quien expresa que los valores familiares son una variable que influye en el éxito de las empresas familiares, como así también el tamaño y estructura de la familia y la forma de tomar decisiones.

Con respecto a la estructura familiar ninguna de las empresas presentan organizaciones bien definidas, no se realizan documentos formales y las decisiones son tomadas por el dueño fundador a través de reuniones aisladas; concordando con Antognolli et al., (2012) quienes indicaron según estudios realizados con respecto de las estructuras de gobierno, que éstas no se realizan por falta de conocimiento y tiempo, aún

en los casos en los que existen normas, éstas son informales e impuestas por el fundador.

Otro resultado respecto de las estructuras de gobierno a destacar es que, al no poder avanzar en las etapas de vida de las empresas familiares, no tienen la obligación de crear los órganos de gobierno coincidiendo con Soto (2019) quien indica justamente que cuando se adquiere una determinada dimensión, se hacen imprescindibles los órganos de gobierno, entendidos éstos como los responsables de influir en la forma de dirigirla.

La falta de gobiernos en las empresas familiares produce muchos obstáculos, concordando con Soto (2019) quien comenta que una de las tareas del gobierno es la de alinear los sistemas empresa y familia, evitando y solucionando conflictos entre ambos sistemas.

Ninguna de las empresas familiares tiene un protocolo familiar, en esta investigación el 100% de las empresas familiares no cuenta con uno. Siento éste un porcentaje elevado, puede concordar con Antognolli et al., (2012) al mencionar que un 50% de las empresas no se plantea la necesidad de desarrollar un protocolo.

Respecto del segundo objetivo uno de los resultados arrojados y de máxima importancia fue la dificultad para delegar coincidiendo en todas las empresas, pretendiendo el dueño y fundador controlar todo. Inclusive en el momento del crecimiento de las empresas familiares, esto resulta ser un problema crítico que no suelen saber superar y que pone en duda la continuidad de las mismas, concordando con Castilla (2014) quien menciona que no desligar los problemas de la empresa de los familiares, y hacerlos todo uno, tiene consecuencias negativas tanto para el correcto funcionamiento de la compañía como para el núcleo familiar.

Con respecto a la profesionalización de las empresas familiares ninguna llegó a profesionalizarse porque no se obtuvo una planeación de la misma para dar el salto a la identidad propia, esto a causa de no resolver los conflictos familiares que se le presentaron. Los resultados coinciden con Castilla (2014) quien indica que la transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa, por eso, hay que tomar los recaudos necesarios para que los problemas familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso haciendo peligrar el futuro crecimiento de la firma.

Otro punto importante a destacar es la sucesión, los resultados obtenidos es que las empresas familiares no tuvieron en cuenta el tema para tratarlo como un proceso bien estructurado y definido, es un tema que se debe estudiar y preparar a lo largo de la vida de las empresas familiares, es una de las causas que lleva a muchas empresas a la muerte prematura de las mismas, coincidiendo en su totalidad con la conclusión obtenida por Rodríguez (2018) que dice que la sucesión mal gestionada es la causa más importante de mortalidad de las empresas familiares.

El porcentaje obtenido de la investigación de la localidad de cuantas no desarrollaron el tema sucesión es del 100% encontrando una discrepancia con el autor Mendoza (2016) quien afirma que tan sólo un 30% de este tipo de empresas pasan a la segunda generación familiar y que, de estas últimas, tan sólo un 15% llega a la tercera; y por otro lado se tienen las conclusiones de Ozino, Landriscini y Domeett (2005) quienes indican que las empresas familiares neuquinas en una muy alta proporción, pertenecen a unidades económicas familiares de primera generación ya que sólo algo menos del 16% fueron heredadas por el responsable actual.

Algo a destacar es que las empresas familiares en las etapas de vida pasaron por un proceso evolutivo corto de las mismas, quedando en proceso de crecimiento ya que los líderes de las empresas familiares se enfrentan a desafíos que al no saber superarlos ponen en riesgo a las empresas familiares concordando con Antognolli et al., (2012) quienes señalan que la problemática a la que se enfrentan las empresas familiares, está dada por la falta de maduración y crecimiento.

Algunos conflictos entre los sistemas empresa y familia que se descubren en los resultados obtenidos en las empresas familiares son los comportamientos inadecuados, donde los miembros de la familia no separan los problemas y la forma de dialogar, la organización no eficiente al no poseer estructura de gobierno coincidiendo con el investigador Belaustegoigoitia (2003) citado en Castejón (2011) quien expone como causas de conflictos que se derivan de la confusión entre empresa y familia a los comportamientos inadecuados dentro de la empresa donde los miembros de la familia tienden a interactuar de la misma manera, independientemente de que se encuentre en el ámbito familiar o empresarial y la organización no eficiente se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura.

Y los conflictos que se dieron en la gestión empresarial según los resultados son la mala administración del patrimonio empresarial, personal no calificado para el puesto, rendimiento de los distintos miembros familiares en el ámbito laboral y ausencia del personal calificado para el puesto. Estos resultados coinciden con Alonso Dal Monte y Naranjo Hernández (2012) quienes exponen a estos como los conflictos relacionados con la gestión de la empresa familiar entre otros.

Falta de comunicación y toma de decisiones por temor a perder el control es otro de los obstáculos que arrojan los resultados en las entrevistas que concordando con

Castilla (2014), la falta de transparencia en la administración es otra característica frecuente, dado que la mayoría de las veces las decisiones son tomadas por una o a lo sumo dos personas cuando los involucrados, son todos.

En el tercer objetivo se analiza si las empresas tuvieron interés en obtener y contar con profesionales. Los resultados que arroja la entrevista es que se tiene personal capacitado para cada actividad desarrollada, pero no se puede congeniar, lo que hizo llevar a conflictos y esto a no perdurar en el tiempo como consecuencia produjo que no se evite la retención del profesional. Estos resultados concuerdan con Velez, Holguin, De la Hoz, Duran y Gutiérrez, (2008), citados en Goyzueúa, (2013) quienes afirman que una de las razones más importantes para que las empresas familiares no perduren es la falta de preparación, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa.

Con el proceso de profesionalización de las empresas familiares, ninguna llega la etapa profesional, no trabajan sobre los temas de estructura, personal capacitado y el desarrollo de un buen sistema de información, solo una de ellas se encuentra en el principio del proceso de profesionalización. Estos resultados coinciden con Molinari (2012) que concluye en su investigación realizada a 314 empresas de dueños argentinos, que una gran cantidad de éstas se encuentran en pleno proceso de profesionalización; el 15 % en la etapa fundacional; el 68 % intentando dar el salto, y el 17 % ya alcanzaron la etapa profesional.

El último objetivo a analizar es la participación de un contador público el resultado arrojado es que el 60% tiene la presencia de un contador público y el 40% no lo tiene. Por otra parte, el contador público no colabora como guía hacia la profesionalización, tampoco capacita al personal de las empresas familiares, ni ayuda para la reorganización estructura familiar. En momentos críticos no consiguieron ayuda

de los mismos. Estos resultados coinciden con Ozino, Landriscini y Domeett (2005) quienes en su trabajo concluyen que las empresas familiares neuquinas en tiempos difíciles han buscado asistencia técnica o capacitación y casi siempre las han conseguido.

Las limitaciones principales se indican en el tamaño de la muestra poco representativa para la investigación presente, las empresas bajo estudio fue de pocos años de vida, lo que impide que se estudien en profundidades temas a destacar como el traspaso generacional, una de las causas mas importantes de muerte prematura de las empresas familiares, se observaron también pocas problemáticas o momentos críticos. Además, si bien fueron entrevistas abierta las desarrolladas; otra limitación significativa es que no respondieron con total sinceridad, cuando se les realiza la entrevista porque no reconocen los momentos crítico y obstáculos que vivieron, en el proceso de vida empresarial.

Sin embargo el haber utilizado esta muestra resulta una fortaleza importante ya que fue la primera investigación realizada en la ciudad de Cutral-Co y Plaza Huincul, con temas de valioso índole para el desarrollo de la vida de la empresa familiar, donde se dio una apertura al entendimiento de los procesos de profesionalización por parte de los dueños. Otra fortaleza ofrecida por la presente investigación, es el aporte de demostración a los emprendedores familiares que para dar continuidad a las empresas familiares debe tener en cuenta una buena estructura familiar bien definida con profesionales capacitados con puestos directivos con habilidades y experiencia.

De todo lo expuesto se puede concluir que las empresas familiares de la provincia del Neuquén ciudad de Cutral Co y Plaza Huncul, en su mayoría dedicadas al comercio, en su misión buscan responsabilidad, compromiso, mejoras continuas y



calidad, no presentan estructuras de gobierno bien definidas, siempre todo pasa por la cabeza del dueño quien realiza reuniones periódicas aunque sin delegar responsabilidades por miedo a perder el control. Y es aquí donde comienzan sus momentos críticos y obstáculos, donde se mezclan los sistemas y empresa, familia y patrimonio destacándose la mala comunicación. Suelen tener en principio profesionales capacitados para el desarrollo de cada actividad pero no tienen buenas experiencias recibiendo conocimientos profesionales acerca de la profesionalización en torno a la utilización de órganos de gobierno, generando que tengan estructuras muy escasas y que no lleguen a profesionalizarse. No planean generalmente una sucesión ni se piensa en ello, y esto las lleva a la muerte prematura en etapas muy tempranas de vida. Por lo expuesto, se recomienda la aplicación de un proceso de profesionalización para las empresas familiares para que puedan permanecer en generaciones sucesivas, mediante un asesoramiento de profesionales para que puedan tener ayuda en cuanto a la delegación de responsabilidades y a la superación de momentos críticos y obstáculos. Esto se traduce en la práctica en la incorporación de habilidades gerenciales que permitan ordenar la estructura de la organización.

Es por ello que se recomienda que los puestos directivos estén ocupados por personas con las capacidades, habilidades y experiencia necesaria. También recomendar el desarrollo de un modelo para empresas familiares hacia la profesionalización en tres dimensiones, basados en la comunicación, el personal capacitado y estructura empresarial, para enriquecer los hallazgos de este trabajo.

Para futuras líneas de investigación se sugiere realizar estudios que permitan comprobar la importancia de la existencia de estudios basados en la formación de una estructura familiar, protocolo familiar, y temas de sucesión, asesores capacitados para el

acompañamiento de las empresas familiares. También poder tomar una muestra mas significativa de empresas familiares ubicadas en la ciudad de Cutral-Co y Plaza Huincul a fin de analizar los procesos de profesionalización a fin de evitar es sesgo.

## Referencias

- Alonso Dal Monte , C., y Naranjo Hernández, M. (2012). Mediación entre empresas familiares. *Revista de mediación* (10), 34-41.
- Antognolli, S., Bazán , R., Gallo, G. P., González , C., Grión, U. P., Grobocopatel, A., y otros. (2012). *Empresas familiares " Buenas práctica en Argentina"*. Córdoba: Grafica Latina.
- Belusteguigoitia Ruis, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (4ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de: [https://www. Ebooks7-24.com:443/?il=5209](https://www.Ebooks7-24.com:443/?il=5209)
- Castejón, P. J. (2011). Los principales factores de conflictos en la empresa familiar. *Gestion revista de economia* 52 , 19-22.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de las empresas familiares*. (Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria). Universidad Católica Argentina. Argentina. Obtenido de: [http://bibliotecadigital.uca. Edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf](http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf)
- Cucurull Poblet, T. (2015). *El prtocolo familia Mortis causa*. Dykinson. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buena Aires: El Ateneo.
- Dodero , S. (2010). *El ciclo de la vida de las empresas familiares*. Obtenido de Temas de managment: Recuperado de [http://familybusinesswiki. ning. com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las](http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las).

- Goyzueía Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectiva* (31), 87-132. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares reto al destino "claves para perdurar en el tiempo"*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Mena Cervera, C. (2016). *Distribuidores eléctricos, S.A de CV ¿Hacia donde vamos?*. (Maestría). Universidad Iberoamericana. México.
- Mendoza, E., y Mendoza, Y. (2016). *Tres claves de éxito de la empresa familiar "un camino hacia la profesionalización"*. Lima: Editorial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Molinari, P. (2012). *El salto del dueño "El camino de la profesionalización"*. Buenos Aires: Temas grupo editorial SRL. Obtenido de Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ozino Caligaris, M. S., Landriscini, G., & Domeett, G. (2005). *Pymes familiares de la provincia del Neuquén ¿Una raza en extinción?* Buenos Aires.
- Press, E. (2015). *Emociones en empresas familiares "gestión de las relaciones familiares y la profesionalización"*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Rodríguez Clariana, S. (2018). *Empresas familiares "Porque no suelen llegar a la tercera generación"*. Madrid: ESIC editorial. Obtenido de Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de futuro*, 15 (8), 1-19. Obtenido de URL de la Revista: [www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/)

Sandoval Molina, C. (2015). Programación patrimonial en las empresas familiares. *La ley* (N° 168), 1-13. Obtenido de [https://works.bepress.com/carlos\\_molina\\_sandoval/66/](https://works.bepress.com/carlos_molina_sandoval/66/)

Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar*. México: Instituto mexicano de contadores de públicos AC. Obtenido de Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

## Anexo I

### *Documento de consentimiento informado*

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

La presente investigación es conducida por ..... 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

### *Modelo de entrevista*

1. ¿Un poco de historia sobre la empresa familiar? ¿Cuándo y cómo nació?  
¿Quién lo integraba en la etapa de fundación?
2. ¿Qué misión y visión tuvieron en sus inicios?
3. ¿Según las etapas del ciclo de vida de las empresas familiares? Etapas 1, 2, y 3. ¿Cómo la vivió, supero las crisis? ¿Hasta qué etapa llego?
4. ¿Con respecto a la profesionalización tuvo? ¿De qué tipo, interna, externa?
5. ¿Necesito, busco y encontró la ayuda de profesionales?
6. ¿Según las etapas de la profesionalización 3 etapas: como las llevaron a cabo? ¿Cómo la vivió? ¿Fue superando cada etapa?
7. En el camino a la profesionalización abarcando las 3 dimensiones (la estrategia, la gente y la información y tecnología) de la profesionalización: ¿Cómo las fue superando desde la fundación a la profesionalización?
8. ¿Tuvo conflictos entre los niveles empresa y familia? ¿Cuáles, lo resolvió y cómo?
9. ¿Tuvo conflictos de gestión de la empresa familiar? ¿Cuáles, lo resolvió y cómo?
10. ¿Cuándo comenzó con el proceso de profesionalización que obstáculos paso la empresa familiar? ¿Lo resolvió y cómo?
11. Con respecto al protocolo familiar. ¿Sabían lo que era? ¿Buscaron, consiguieron ayuda? ¿Respetaron el protocolo familiar?



12. Y con el Órgano de gobierno, ¿tuvo asamblea accionista, consejo de administración? ¿Consejo familiar?

13. El tema sucesión: ¿Se habló en el seno familiar, se trató, se llegó a planificar?

14. Nombradas las diferentes herramientas de gestión: ¿Qué piensan ahora con respecto de haber hecho algo? Y ¿Por qué razón dejaron caer las empresas familiares?