

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

“Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en Santiago del Estero”

“Impact of the professionalization of family businesses in Santiago del Estero”

Autor: López, Marcia Judith

Legajo: VCPB04401

DNI: 25.333.817

Director de TFG: Salvia, Nicolás Martín

Ciudad Santiago del Estero, provincia Santiago del Estero

Argentina, Abril 2020

Agradecimientos

A cada uno de los miembros que forman parte de mi adorada y bendecida familia, por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida y especialmente a mi amado padre y a mi pequeño hermano que desde el cielo me acompañan y a vos madre amada por tanta paciencia, por esa fuerza que tienes todos y cada uno de los días para enfrentar la vida y con la que me acompañas todo el tiempo.

A mis amigos, los que siempre estuvieron a mi lado alentando cada momento de mi formación académica.

Y con toda la fuerza de mi corazón te agradezco a vos Beto hermano querido por transitar juntos a la par toda mi carrera, por tu constante e incansable apoyo cuando quería aflojar con este trabajo final de grado que nos llevó noches en vela, cientos de mates e interminables charlas.

¡Infinitas gracias!

Resumen

La investigación se caracterizó por describir la importancia de la profesionalización en la vida de las empresas familiares en la provincia de Santiago del Estero, indicando si la ausencia de la misma determina la muerte o continuidad de estas. Este estudio se focalizó en el análisis de los aspectos claves que dan cuenta de la existencia de este modelo de empresas como respuesta a la subsistencia de la familia. Se analizó una muestra de cinco casos en el sector comercial de la ciudad. La investigación propuesta fue de alcance descriptivo y se utilizaron tablas y figuras para procesar la información y presentar los resultados que se obtuvieron, buscando conocer cuál fue el principal motivo que debilitó el funcionamiento de las empresas familiares. Los resultados indicaron que hubo un desconocimiento sobre la existencia de las herramientas de profesionalización que ayudan al traspaso generacional. Así también se observó que en las empresas muertas hubo poco puestos ocupados por profesionales y en las empresas vivas se contó con profesionales internos y externos no pertenecientes a la estructura familiar. Se concluyó que la falta de profesionalización y la no implementación de herramientas claves como el protocolo familiar y órganos de gobierno impactan de manera directa en la continuidad de las empresas familiares.

Palabras claves: empresa, familia, profesionalización, herramientas, gestión.

Abstract

The investigation was characterized by describing the importance of professionalization in the life of family businesses in the province of Santiago del Estero, indicating whether their absence determines their death or their continuity. This study focused on the analysis of the key aspects that account for the existence of this business model as a response to family subsistence. A sample of five cases in the commercial sector of the city was analyzed. The proposed investigation was descriptive in scope and tables and figures were used to process the information and present the results obtained, seeking to know what the main reason was that weakened the functioning of family businesses. The results indicated that there was a lack of knowledge about the existence of professionalization tools that help generational transfer. Thus, it was also observed that in dead companies there were few positions occupied by professionals and in the living companies there were internal and external professionals not belonging to the family structure. It was concluded that the lack of professionalization and the non-implementation of key tools such as family protocol and government bodies have a direct impact on the continuity of family businesses.

Keywords: company, family, professionalization, tools, management.

Índice

Introducción	1
Métodos	16
Diseño	16
Participantes	17
Instrumentos	17
Análisis de datos	18
Resultados	19
Herramientas de profesionalización.....	20
Dificultades de la gestión en las empresas familiares vivas.....	20
Etapa de aplicación del protocolo para la continuidad.	21
Profesionalización para el traspaso generacional.	21
Aportes de un contador público en la profesionalización de la gestión.....	22
Discusión	24
Referencias	34
Anexo I	37
Consentimiento Informado para Participantes de Investigación	37
Anexo II	39
Entrevista empresas familiares vivas.	39
Anexo III	41
Entrevista empresas familiares muertas.	41

Introducción

Muchas veces se ha cuestionado sobre el éxito de las empresas familiares buscando un modelo a seguir. Difícilmente se encuentre una respuesta única, pero algunas aproximaciones se orientan en la caracterización de las claves que podrían conducir a la perduración o no en el tiempo ya que constituyen un alto porcentaje de las economías en el mundo.

Estas empresas surgen espontáneamente por el entusiasmo de un emprendedor que naturalmente opta por materializar un sueño de rentabilidad y prosperidad que perdure. Es un momento inolvidable en la vida de una persona cuando hace nacer una empresa y a partir de aquí comienza a proyectarse toda una historia de desarrollo organizacional. Esta historia que es un aspecto fundamental de las empresas familiares y el nacimiento propiamente dicho de la familia implican un caminar en la vida juntos entre la empresa y la familia (Pierotti, 2020).

Al momento de definir qué es una empresa familiar se accede a diversas fuentes que enmarcan un concepto único, pero en dicha búsqueda se visualizan aspectos claves que dan cuenta de la existencia de este modelo de empresas como respuesta a la subsistencia de la familia.

Ortega Venzor, Paz Vega, Villarreal Gonda, Gracida Campo, Guerrero (2006) manifiestan desde una perspectiva espiritual que estas empresas son organizaciones controladas y operadas por integrantes de una familia quienes además de gestionar poseen una adhesión sentimental familiar en el proyecto colocando corazón y alma en la empresa.

Arreola Bravo, Niebla Zatarain, Ramirez Martínez (2015) definieron a la empresa familiar como aquella entidad económica en la que el control y propiedad están ejercidos en su totalidad o en gran parte por los integrantes de la familia cuya visión a largo plazo consiste en sostener su participación dentro de la estructura organizacional, su propiedad y el control de la misma.

Dubois y Spagnolo (2013) expresan que se han ido adquiriendo pilares fundamentales que se relacionan e interactúan entre si; la familia y la empresa y tienen una importancia económica, social y moral reconocida en el mundo cuando están debidamente organizadas.

La mayoría de las empresas familiares tienen características de PyME, es decir, sus propios dueños dirigen la mismas y las administran desde lo empírico.

Ward (2006) refiere que se las suele asociar con empresas pequeñas y por tener una impronta poco profesional, pero lo que las define no es su tamaño ni calidad directiva sino la naturaleza familiar en la propiedad y la dirección de las mismas coexistiendo siempre un deseo de que la empresa siga en propiedad del grupo familiar.

Dada la gran importancia de estas empresas en el mundo se hace necesario referir a un aspecto importante como es la estructura de una empresa familiar.

Corona (2005) define a la estructura como la interacción permanente de los componentes que forman el sistema bajo cuatro áreas de acción que son parte de la base que mantiene la organización empresarial de forma activa y pueden ser representadas en la siguiente figura:

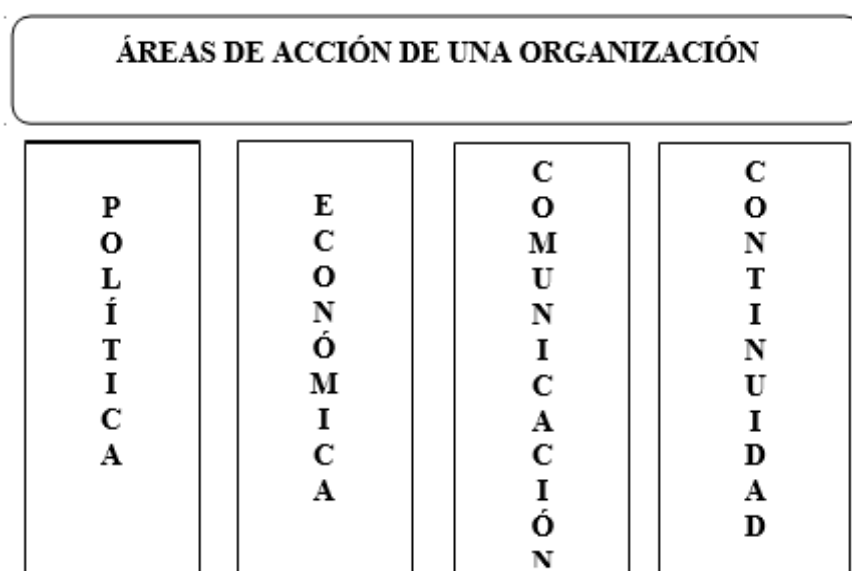


Figura 1. Áreas de acción. Fuente: elaboración propia en base a Corona (2005).

Por otro lado se cita a (Casillas, Díaz, Rus, Vázquez, 2014) quienes resaltaron las condiciones necesarias para que una empresa familiar sea considerada como tal asentando: mayoría de votos en la toma de decisiones por parte de la propiedad de los fundantes; estos votos pueden ser directos o indirectos; participación de al menos un integrante de la familia en el ejercicio del gobierno; y poseer el 25% de los derechos de voto.

Estableciendo una comparación entre la estructura de un edificio y la estructura no visible en la empresa de familia, ésta última presenta una característica progresiva en su evolución.

Estas estructuras se caracterizan por ser evolutivas, es decir, cambian, se adaptan a las realidades de la familia empresarial. Por eso, es perceptible notar la evolución entre la empresa artesanal (surgida de la primera revolución industrial) hasta la empresa actual. Esta evolución es visible en los aspectos referidos al tamaño, localización, condiciones laborales e incorporación tecnológica (Corona, 2005).

Mundialmente la presencia de empresas familiares es visiblemente representada por medio de estudios estadísticos.

Martínez Echezárraga (2010) ubica a las empresas de la siguiente manera: el 90% en los EEUU, el 88% en Suiza y en Italia el 98%.

Estas estadísticas no difieren demasiado de las concepciones que se tienen a modo local sobre empresa familiar y en Argentina, las empresas familiares son actores claves.

Pierotti (2020) ubica a las empresas familiares en el entretejido empresarial como participación importante ya que representan más del 50% de la actividad económica del país debido a que generan un alto porcentaje del Producto Bruto Interno y constituyen una fuente de empleo privado.

Paralelamente el (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) indicó en sus estadísticas que solo el 30% de la empresas familiares en el país alcanzan la segunda generación y menos del 10% la tercera.

En la provincia de Santiago del Estero, en el año 2013 se registró la presencia de 428 grandes empresas, 314 medianas, 930 pequeñas y 3.064 micro empresas generando un empleo formal del 60,10%. Un gran número de estas pymes pueden ser consideradas como empresas familiares UNDAV (2015).

Diferentes postulados concluyen en que las empresas familiares poseen subsistemas y características básicas que es importante hacerlas presente en este trabajo.

Tagiuri, Davis (1992) presentan a los subsistemas describiéndolos tales como: Empresa, Familia y Propiedad. Esto se puede visualizar en la siguiente figura:

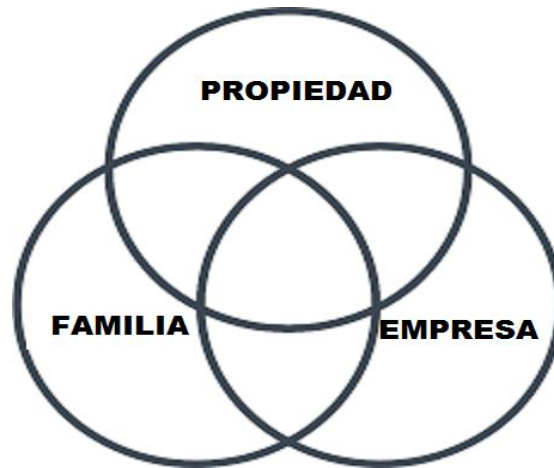


Figura 2. Subsistemas de una empresa familiar. Fuente: elaboración propia en base a Tagiuri y Davis (1992).

La primera característica es la propiedad; cuyo control es ejercido por una familia. Martínez Echezárraga (2010) refiere que esta característica se origina por razones de privacidad, desinterés por la apertura a otros socios o al mercado accionario convirtiéndose así la familia fundadora en poseedora de un alto porcentaje o de la totalidad de la propiedad. Explicó también que el elemento llamado empresa se caracteriza por estar integrada por familiares y empleados. En cuanto al subsistema familia, hace hincapié en el deseo de perpetuar en el tiempo la obra de quien fundó la empresa; de aquí la idea de traspaso generacional.

La dinámica de las empresas familiares presenta características particulares que subyacen en las mismas y que se hace necesario mencionarlas en el presente trabajo a modo de comprender el funcionamiento de este tipo de empresas.

Estas características se relacionan con los cambios de poder que posibilitan la prolongación de las generaciones de la familia por la transformación de los procesos, sustituyendo las decisiones autoritarias por el liderazgo respaldado por el conocimiento; transparencia en las regulaciones económicas por reglamentación externa y a las exigencias de un mercado abierto a la globalización, asegurando así la continuidad, mayor calidad y la duración de la vida activa (Corona, 2005).

Luego de este análisis se hace necesario no omitir un factor clave de las empresas familiares, es decir, su cultura.

Gallo (1995) refiere que hay patrones culturales que pueden ser advertidos como: mayor interrelación entre sus miembros debido a la conjunción de los subsistemas; el poder se ostenta de forma diferente por el surgimiento de las

generaciones, siendo la primera la más prolongada y centrada en la figura y valores de su fundador; compromiso distinto de los accionistas con la empresa y entre ellos, ya que se busca tener miradas comunes; los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa reflejan las necesidades de los miembros que suelen ser cambiantes, poniendo a prueba la cultura misma al momento de producirse la incorporación de las generaciones siguientes.

Es importante mencionar que la conjunción existente entre los subsistemas del modelo de los tres círculos se caracteriza por poseer la dificultad para fijar los límites entre los lazos familiares, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa (Soto Maciel, 2013).

Las dificultades que presentan las empresas familiares son también estudiadas, investigadas y analizadas por muchos autores quienes las identifican como debilidades para poder visualizar luego posibles acciones que se transformen en fortalezas. Uno de esos estudios es el realizado por Martínez Echezárraga (2010) quién planteó lo siguiente:

Tabla 1: Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

EMPRESAS FAMILIARES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Visión a más largo plazo • Mayor unidad de objetivos entre los accionistas. • Mayor velocidad de decisión. • Cultura empresarial más fuerte. • Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus ejecutivos principales. • Mayor continuidad de la empresa y por tanto permanece en el tiempo de sus estrategias y políticas. • Menores costos de agencia. • Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores. • Mayor responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Superposición de roles empresariales y familiares. • Falta de planificación. • Nepotismo. • Exceso de desconfianza, control y secreto. • Resistencia al cambio y a la profesionalización. • Falta de una mentalidad orientada a resultados. • Liderazgo demasiado largo. • Coadmisión muy frecuente. • Dificultad para atraer a gente talentosa. • Estancamiento estratégico. • Tasa de reinversión inadecuada.

Fuente: Martínez Echezárraga (2010).

De la columna en la que se encuentran plasmadas las fortalezas, se hace necesario referir a los menores costos de agencia, los cuales son los asociados a dirigir operaciones por medio de personas ajenas a la familia y con respecto a las debilidades, se cita al nepotismo, entendiéndose éste por un trato de favor hacia familiares y amigos

otorgando privilegios sólo por el vínculo parental dejando de lado las habilidades competentes; y la coadmisión o administración conjunta que se refiere a la toma de decisiones que se da entre dos personas que se sitúan en la misma línea de mando, por ejemplo, hermanos o primos con incompatibilidad de estilos y filosofías (Martínez Echezárraga, 2010).

Identificar las debilidades y aprovechar las fortalezas con las que cuenta una empresa familiar son elementos claves que determinan su ciclo de vida.

Dodero (2008) sostiene que el mencionado ciclo explica las etapas empresariales bajo un modelo de interpretación basado en cómo se prepara una empresa familiar para soportar las crisis que estas etapas desencadenan y poder superarlas.

Este ciclo de vida es presentado por algunos autores en etapas y se precisa mencionarlas para una mejor identificación de las mismas.

La primera etapa es presentada como: etapa del surgimiento y prosperidad del proyecto económico, reconocida por ser la que atraviesa los inicios de la empresa gestando una oportunidad de negocio y está formada por quien impulsa la empresa y su núcleo familiar centrando su entusiasmo allí con capacidad asertiva. El éxito inicial de esta etapa implica la delegación de funciones (Barrionuevo, 2016).

La etapa siguiente es identificada como la del crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo ejercido por el fundador, aquí se desarrolla un fuerte sentido de pertenencia con un compromiso asumido por las personas que se han incorporado ante el crecimiento de la empresa y se da lugar a una nueva estructura organizativa y funcional. Es común encontrar en esta etapa cierta confusión de roles entre los hijos y el fundador, las dificultades desarmonizan el trabajo y el clima familiar originando así una crisis que podría superarse cuando el fundador consensue tareas y responsabilidades con sus hijos dentro de la empresa familiar procurando conservar el éxito de la misma (Dodero, 2008).

Barrionuevo (2016) se refirió a la tercera etapa como la consolidación de una firma despersonalizada, presentando un desdoblamiento del núcleo familiar que podría desencadenar: el fortalecimiento de la empresa familiar o la muerte de la misma. El plano gerencial se presenta con nuevos integrantes quienes lo separan en gerencia, propiedad y profesionalización de la gerencia, esto surge por la sustitución de los

valores fundantes a causa del fallecimiento del fundador o el traspaso generacional. La no adopción de los criterios de decisión conducen a la desaparición del proyecto.

La cuarta etapa está conformada por el crecimiento de la empresa, precisando enfrentar competencias directivas, de administración y organización más complejas. Identificada como etapa del gobierno corporativo profesional, ésta consiste en atravesar una crisis caracterizada por un conflicto de poder entre los órganos de la empresa, la falta de comunicación y control son los factores claves que alimentan la crisis. Para superar esta crisis es necesario que el directorio y la gerencia general respeten los principios de equidad, transparencia y responsabilidad ya que la continuidad de la empresa familiar dependerá del profesionalismo de la familia empresaria (Dodero, 2008).

Al momento de investigar sobre la profesionalización de las empresas familiares se encuentran los órganos de gobierno en la familia empresaria los que constituyen una herramienta indispensable para su continuidad.

Belausteguigoitia Ruis (2010) refirió que toda empresa debe poseer instrumentos que respondan a las exigencias de un marco jurídico, a pesar de la conformación como sociedad anónima que la mayoría de estas empresas familiares poseen, deben contar con figuras tales como: Consejo de administración, Asamblea de accionistas y Consejo de familia como órganos de gobierno que relacionan los subsistemas del modelo de los tres círculos.

Dodero (2008) concluyó que es conveniente para regular las relaciones entre familia-empresa contar con herramientas como los órganos de gobierno tales como: la asamblea familiar, que propicia un ámbito de discusión y tiene por objeto mantener el grado de compromiso con la empresa para decidir desde los valores fundantes y el otro órgano que fue mencionado por el autor es el consejo familiar, surgido por la dificultad de abordar consensos por numerosidad familiar. Este órgano se construye para representar a todos, diseñando las políticas y formas de resolución de conflictos; está conformado por la figura de un presidente del consejo familiar, un coordinador, y otros miembros cuyos roles pueden ser rotados por períodos.

Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) indican que los órganos de gobierno corporativo son semejantes a un sistema de mecanismos con la finalidad de ordenar las relaciones y resolver problemas que se van produciendo entre la familia y la

empresa. Destaca figuras institucionales tales como: el subsistema familia como estructura organizadora, el subsistema de la propiedad que es la voz de los accionistas que representa a los propietarios de la empresa y el subsistema de la empresa que representa la estructura gestora de la organización en su dirección.

También Antognolli (2012) refirió que la toma de decisiones tendiente a dar respuesta a los objetivos por parte de las mismas personas ubicadas en los órganos de gobierno sin diferenciarlos, puede considerarse como un inconveniente, siendo esta una problemática constante que caracteriza a la empresa familiar desde su génesis. Es importante entonces para el autor, reconocer tres órganos de gobierno para cada subsistema: asamblea y consejo familiar para el subsistema familia, directorio para la empresa y junta o asamblea de accionistas para la propiedad y establecer una forma de gobierno para cada uno de ellos.

Esencialmente en estos órganos de gobierno se habilita un ámbito de comunicación para la toma de decisiones y para obtener una visión común del negocio para dar aprobación o no mediante un protocolo.

Dubois y Spagnolo (2008) sostuvieron que el protocolo de una empresa familiar es una documentación escrita, completa y detallada, avalada por los miembros de la familia y accionistas de la empresa. Este protocolo actúa como un mecanismo de prevención ante los conflictos que pueden darse entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión. Puede entenderse como una guía de acción ante el surgimiento de alguna problemática siempre con fines preventivos y en constante revisión.

Sánchez Crespo, Bellver Sánchez, Sanchez y Sanchez (2005) sostienen que el protocolo posee una fuerza vinculante que está expresada en pactos y pueden ser categorizados de la siguiente manera: pacto con fuerza moral, que incluyen normas de conductas y valores; pacto con fuerza contractual simple, firmado por los socios/miembros de la familia, conteniendo normas que regulan actuaciones y otorgando legitimidad a sus firmantes, encerrando los valores que dieron ímpetu al desarrollo y éxito de la empresa y la profesionalización o no de su gestión; pacto con fuerza o eficacia frente a terceros, incluyen acuerdos que vinculan a todos los firmantes y se hace valer ante personas ajenas al mismo otorgando protección legal.

Dubois y Spagnolo (2008) expresaron que dada la flexibilidad de la construcción de un protocolo familiar, se aconseja comenzar a establecerlo de forma parcial de

acuerdo a las necesidades urgentes de la empresa hasta alcanzar un protocolo integral, consensuado y representativo para neutralizar las debilidades y fortalecer la empresa. No aplicar un protocolo acrecienta los conflictos y no permite manejarlos de manera profesional para que sean superados. El desafío de la elaboración entonces, parte por vencer la resistencia fundada en criterios conservadores que no permiten dimensionar mayores conflictos que puedan darse a futuro.

Dodero (2008) concluyó que cuando los propietarios tienen la intención de que la empresa sea continuada por los descendientes, deben habilitar sus órganos de gobierno mediante un instrumento llamado protocolo ya que es considerado como la clave del éxito para el traspaso generacional. Dicho protocolo debe establecer las reglas con claridad y anterioridad al ingreso de otros miembros a la empresa familiar.

Dubois y Spagnolo (2008) indicaron que algunas de las cláusulas más frecuentes de un protocolo familiar son: la historia y los valores tanto de la familia como de la empresa; la administración de la empresa; el trabajo y rol de los familiares en la misma; las políticas de dividendos; la gestión administrativa y financiera; el régimen de transferencia de acciones; el establecimiento de órganos de gobierno; los procedimientos para la resolución de conflictos; el procedimiento de sucesión y retiro en los cargos directivos; las causas y motivos de exclusión de familiares; las sanciones por incumplimiento del protocolo; el establecimiento de períodos de duración y revisión del protocolo, entre otros.

Sánchez Crespo, Bellver Sánchez, Sanchez y Sanchez (2005) refirieron que en la dinámica de la empresa familiar suelen suscitarse diversas problemáticas que abarcan los subsistemas familia-propiedad-empresa y que su tratamiento y resolución dependen de su gobierno en la gestión empresarial que se tiene. Es así, que se hace necesario instrumentar las intervenciones de la empresa por medio de un protocolo familiar que es un acuerdo marco que regula las relaciones existentes entre familia-empresa y está firmado por sus familiares/socios interviniendo de manera directa en la organización, la gestión, las relaciones económicas y profesionales.

Dubois y Spagnolo (2008) manifestaron que otro desafío es la instrumentación del protocolo, esta requiere de una intervención profesional desde lo legal para validar las cláusulas y ordenarlas según los campos del derecho jurídico, confeccionando los documentos necesarios para la legalidad de su contenido. Aquí se puede mencionar al

testamento como un instrumento con sus cláusulas, al estatuto de la sociedad y el acuerdo de accionistas, entre otros.

Sánchez Crespo, Bellver Sánchez, Sanchez y Sanchez (2005) expresaron que la finalidad principal de un protocolo familiar es establecer la continuidad de la empresa a mando de la familia propietaria generando costos personales y fiscales bajos. La elaboración del protocolo requiere que ambas partes (familia y empresa) se encuentren en armonía para el establecimiento de acuerdos aprobados y consensuados por todos los miembros involucrados y con la permanente revisión del mismo ya que esto mantiene su vigencia y aceptación de todos sus miembros.

El desafío de la sustentabilidad jurídica es considerado como uno de los desafíos más interesantes en las empresas familiares porque permite determinar hasta qué punto lo previsto en el protocolo compadece con el régimen legal y en el caso de encontrar discrepancias entre uno y otro se debe indagar la posibilidad de lograr una compatibilidad o determinar si la norma del protocolo puede predominar por tener mayor jerarquía debido al valor moral existente entre los miembros de la familia, mostrando siempre fidelidad a lo escrito en el protocolo ya que en él se manifestó la voluntad de sus firmantes (Dubois y Spagnolo, 2008).

Otro elemento clave de las empresas familiares es la profesionalización, surgida por el cambio de mentalidad que permite el desarrollo de capacidades y/o la incorporación de profesionales competentes en las diversas áreas de gestión.

Rueda Rodríguez (2008) afirmó que la profesionalización se gesta desde el cambio de mentalidad de la familia empresaria cuyos miembros están integrados en la actividad con una visión empresarial más que familiar, direccionando el negocio inicial de la empresa por mejores profesionales competentes, familiares o no.

Belausteguigoitia Ruis (2010) sostuvo que el cambio de mentalidad impacta en cada uno de los elementos de la organización y aquí se habla de la profesionalización de la empresa que requiere del compromiso total de las máximas posiciones jerárquicas en este proceso de transformación, ya que en la figura de las empresas familiares el mencionado proceso es complejo debido a la naturalización de modelos de gestión familiar que no se han actualizado.

Esta idea de profesionalización es mencionada también por Urey Higazy (2007) quien refirió que profesionalizar implica muchas veces sustituir a todos los miembros de la familia que trabajan en la organización por profesionales idóneos no familiares.

Press (2015) refirió que la contratación de profesionales extrafamiliares o no impactará de manera positiva en el manejo y sostenimiento de la empresa familiar, ya que, para poder mantenerse en el mercado actual se precisa no solamente de la pasión impulsada por el sueño fundante sino también del conocimiento profesional.

En referencia a este aspecto Arlette Pastén y Huepe Soto (2010) indicaron que es un elemento crítico de la gestión familiar y que implica la capacidad para adaptarse a los cambios y la planificación además de la estructuración y control de los procesos propios de la profesionalización. Para que esta sea exitosa, refirieron que es necesario vencer la resistencia al cambio y paralelamente desarrollar la orientación a largo plazo y la capacidad de adaptarse de la empresa, entendidas estas como variables culturales.

Armas Cabrera y Maridueña Arroyave (2019) afirmaron que la profesionalización esta fundamentada en la capacitación permanente de todos los miembros, ya sean familiares o no, particularmente a quienes ocupan cargos gerenciales. Esta formación no solamente debe ser de conocimientos sino de adaptación a los cambios con una visión de apertura que permita reconocer las necesidades y tener presente que no todos los miembros familiares de la empresa desean involucrarse de manera activa en la proyección de la misma, por lo que, la profesionalización está relacionada de manera directa con la sucesión gerencial.

Se hace necesario referir también a la idea de dirección profesionalizada a modo de traer al presente trabajo, otras alternativas estudiadas en el tema de investigación.

Glikin (2014) afirmó que las políticas de crecimiento implican la asunción de roles específicos que requieren poseer capacidades idóneas y no todas las empresas familiares cuentan con perfiles profesionales entre sus miembros capaces de asumir esos roles, por lo que, una estrategia de la familia es conservar la propiedad de la empresa de manera exclusiva, dejando en manos de profesionales externos la gestión, fijando criterios de selección y control de los profesionales que se harán cargo de la dirección.

Profesionalizar la empresa implicará desarrollar buenas prácticas de gestión, en consecuencia, afrontar conflictos desde una protección legal abarcando las áreas de producción, administración y personal.

Press (2015) refirió que esto implica gestionar la comunicación y las relaciones interpersonales. Es clave que la gestión sea asumida por personas competentes, sean o no miembros de la familia, esto determina si una empresa es o no profesionalizada y sus accionistas deben tener conocimiento sobre las áreas de gestión ya que de aquí surgen los acuerdos entre la familia y la empresa, por eso es acertada la idea de profesionalizar a las personas. Esta idea implica usar la comunicación como herramienta fundamental para educar a la familia en su responsabilidad de dueña de la empresa precisando establecer acuerdos y normas de convivencia.

Por otro lado, Arreola Bravo, Niebla Zatarain, Ramirez Martínez (2015) refirieron sobre los niveles de profesionalización en una empresa familiar destacando que su evolución a lo largo de su ciclo de vida puede ser clasificada como autocrática cuando manifiesta una baja profesionalización, de configuración doméstica manteniendo una profesionalización limitada, de administración híbrida mostrando altos niveles de profesionalización, en híbrida tensa cuando todas las funciones son compartidas entre los miembros de la familia y empleados.

Arlette Pastén y Huepe Soto (2010) concluyeron que la empresa familiar desestima la preparación del proceso de profesionalización y la implementación de un protocolo siendo este un factor significativamente valioso para los asesores académicos.

Armas Cabrera y Maridueña Arroyave (2019) refirieron que la ausencia de la profesionalización convierte erróneamente a la empresa en exitosa si solo se basa en el rendimiento económico dejando de lado su capital humano. Este componente indispensable es clave para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y el crecimiento de la misma.

Es importante situar a la profesionalización es un marco formal, para ello, Press (2015) escribió que la profesionalización es un paso ineludible en la vida de la empresa familiar para su crecimiento y traspaso generacional. El sueño inicial del fundador suele estar lejos de pensar una empresa familiar a futuro, el transcurrir es llevadero y la multifuncionalidad de sus miembros fundantes dan resultados al principio, pero el paso del tiempo hace perder la funcionalidad y surgen las necesidades que requieren miradas más específicas, más profesionales que ayuden a planificar y diseñar estrategias.

La profesionalización está representada por factores que inciden directamente en las empresas familiares y que estas los deben considerar bajo un plan estratégico.

Sobre este tema antecede Acosta Pages (2017) quien concluyó que hay que dar un paso en la visión de tener un negocio familiar a una visión más empresarial para no limitar el crecimiento y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno. Este paso implica una planificación estratégica para guiar el accionar de la empresa como un proceso de profesionalización que incluya cambios en el poder, gobierno y motivación de sus miembros. Es importante identificar el potencial de los individuos que forman parte de la familia y de la empresa a modo redistribuir su estructura organizativa incorporando profesionales externos con conocimientos específicos.

También Borda (2015) refirió es sus conclusiones que es importante analizar las herramientas que permitan a las empresas llegar con éxito a la tercera generación. Para ello, se deben visualizar dos aspectos fundamentales: el modelo de gestión de recursos y el desarrollo de estrategias competitivas. La omisión de estos aspectos acrecientan, en muchos casos, las debilidades de la empresa familiar en su proceso de gestión, dando lugar al fracaso corporativo por ausencia de profesionalización.

Armas Cabrera y Maridueña Arroyave (2019) concluyeron que es necesario trabajar paralelamente con una planificación estratégica, la cual brinda una base sustentada en aprendizaje que será de utilidad para los colaboradores y de manera especial para los posibles sucesores.

Belausteguigoitia Ruis (2010) manifiesta que los cambios del entorno conllevan la implementación de estrategias nuevas que no siempre son las que cotidianamente se emplean en la empresa, por ello es importante la utilización de nuevos métodos y paradigmas que ayuden a la toma de decisiones para poder determinar qué es lo que se debe cambiar y lo que se debe conservar sin perder de vista los valores fundantes de la empresa que transita los cambios del entorno.

Borda (2015) expresó que la profesionalización debe ser motivante para todos los integrantes de la empresa ya que de esta manera se obtendrán crecimiento y mejores resultados para la organización si se cuenta con un plan estratégico, con metodologías innovadoras que esté acorde a los objetivos de productividad y competitividad en los plazos establecidos y en forma gradual.

Las ambigüedades de roles y funciones entre los miembros de la empresa familiar suelen ser motivos de debilitación en el manejo de la organización.

Press (2015) manifestó que una empresa familiar exitosa implicaría que los miembros sean competentes y excelentemente formados en los cargos de gestión, es decir, deben profesionalizarse y todos los que trabajan en ella cuenten con las herramientas necesarias e implementen metodologías para un mejor funcionamiento basándose en el buen desempeño, así se da lugar a la profesionalización de la gestión.

Belausteguigoitia Ruis (2010) afirmó que para profesionalizar la empresa se requiere ser conscientes de los beneficios que se obtienen si se habilita un equipo con buenas competencias y tomando decisiones que den lugar a los beneficios de esta.

Para ello, se refleja en el siguiente cuadro las diferencias entre una empresa familiar profesional y una empresa familiar no profesional.



Figura 3. Diferencias entre Empresa Familiar Profesional y No Profesional.

Fuente: elaboración propia en base a Belausteguigoitia Ruis (2010).

Por lo citado anteriormente, el problema a investigar en este trabajo está dado por la ausencia de la profesionalización en las empresas familiares comerciales y cómo esta impacta de forma directa en la muerte o continuidad de las mismas en Santiago del Estero en el año 2020.

Se plantean como interrogantes: ¿Qué herramientas podrían ser utilizadas para profesionalizar una empresa familiar? ¿Cuáles son los factores que inciden de manera directa en la continuidad o no de una empresa familiar? ¿Cuál es la importancia que tiene la profesionalización en la vida de las empresas familiares? ¿Cómo puede un contador público contribuir a la mencionada profesionalización?

La importancia de tratar el mencionado problema radica en el sentido visionario que las empresas familiares poseen, reduciendo el nivel de fracaso del traspaso generacional de este tipo de empresas siendo conscientes de los beneficios que otorga la profesionalización.

Por todo lo expuesto, el objetivo general de esta investigación es describir la importancia de la profesionalización en la vida de las empresas familiares de Santiago del Estero, determinando si la ausencia de la misma incide en su continuidad generacional en el año 2020.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

- Conocer si las empresas vivas aplican herramientas de profesionalización tales como: el protocolo familiar, órganos de gobierno o en vías de implementación y si las empresas muertas lo han hecho.
- Examinar las dificultades en las empresas familiares vivas que profesionalizan o no su gestión, indagando si la falta de esta podría ser un factor de su muerte.
- Conocer la etapa en la que las empresas muertas precisaron un protocolo para definir su continuidad.
- Identificar si la empresa familiar tuvo, posee o aspira a tener una profesionalización que asegure su traspaso generacional.
- Indagar cómo un contador público pudo o podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptivo, se intentaron determinar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares (o la falta de esta) resultó importante para la supervivencia de las mismas en el sector comercial de la ciudad de Santiago del Estero. Se buscaron especificar las propiedades, características y perfiles por medio de un análisis para recoger información de manera independiente. Se visualizaron aspectos claves sobre los cuales se recolectaron los datos.

Por medio de la exploración, descripción y comprensión de la experiencia de las personas entrevistadas con respecto a un fenómeno, se identificaron los elementos comunes de esas vivencias y se desarrolló una descripción comparativa de la esencia de la experiencia de los participantes reflejando sus diversos puntos de vista, por medio de tablas explicativas y figuras que estuvieron basadas en discursos, temas y posibles significados contextualizados (Hernández Sampieri, 2014).

El enfoque fue cualitativo, buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada. Se mantuvo una perspectiva analítica como observador externo. Se han utilizado algunas técnicas de investigación de manera flexible y de acuerdo con lo requerido por cada situación.

Dado que el enfoque cualitativo es altamente inductivo se necesitó conocer con profundidad y obtener certezas en el escenario de la presente investigación cuya finalidad fue saber a fondo donde se originan las causas que determinan la continuidad o desaparición de una empresa familiar (Hernández Sampieri, 2014).

Se evaluó el desarrollo natural de los sucesos sin manipular las variables ni la estimulación de la realidad, siendo esta una investigación con un diseño no experimental, y de tipo transversal porque se recolectaron datos en un momento único del tiempo para cada participante (Hernández Sampieri, 2014).

Se realizó una codificación abierta, axial y selectiva para el análisis de los datos cualitativos, se hicieron figuras sobre la información obtenida y se diseñaron tablas explicativas a modo de sistematizar la presentación de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri, 2014).

Participantes

La población estuvo conformada por empresas familiares del sector comercial de Santiago del Estero.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de empresas familiares de la ciudad, pero se obtuvieron cinco casos que pudieron utilizarse.

La muestra estuvo conformada por cinco empresas familiares que a causa de la naturaleza del tipo de investigación se analizaron en profundidad estos cinco casos.

Es importante mencionar que por razones de emergencia sanitaria se procedió a efectuar las entrevistas de forma virtual vía e-mail, con aceptación y amabilidad por parte de los entrevistados, proporcionando el consentimiento digital informado a cada uno de los participantes. (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó a las Cámaras Empresarias de la provincia: UISDE (Unión Industrial de Santiago del Estero), Cámara de Comercio e Industria de Santiago del Estero y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaban se relevaron empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre el impacto de la profesionalización en la continuidad de las empresas familiares y que ésta sea un factor desencadenante en la desaparición de las empresas mencionadas.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas dirigidas a empresas familiares vivas (Anexo II) y otra dirigida a empresas familiares muertas (Anexo III). Las entrevistas contaron con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada y elaboradas con anterioridad. La intención fue ejemplificar eventos, sucesos o categorías por parte del entrevistado (Hernández Sampieri, 2014).

Las entrevistas fueron solicitadas vía telefónica especificando que las mismas serían enviadas por correo electrónico y una vez receptadas por la entrevistadora, se realizó su transcripción para su posterior selección de los aspectos relevantes que darán respuesta a los objetivos planteados y al problema de investigación.

Las preguntas semiestructuradas que formaron parte de las entrevistas permitieron introducir o efectuar interrogantes adicionales para poder obtener mayor información. Las preguntas abiertas fueron de tipo piloto con un modo conductivo por parte de la entrevistadora a modo de establecer la mayor flexibilidad posible en los aportes brindados (Hernández Sampieri, 2014).

Análisis de datos

En esta fase de la investigación se tuvo en cuenta el procesamiento de los datos de relevancia bajo los siguientes pasos esenciales: recolección de datos por medio de entrevistas, organización de datos de acuerdo a criterios específicos de investigación, disposición de los datos para su análisis en los diferentes ambientes cotidianos de los participantes reflexionando sobre los aspectos teóricos citados (Hernández Sampieri, 2014).

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y su posterior análisis.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde el punto de vista general para mostrar una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación, además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se les garantizara su anonimato.

Se comparó la información obtenida en cada caso observado en los cuales se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Paralelamente a la recolección de los datos se fue realizando un análisis cualitativo (Hernández Sampieri, 2014).

Se exploraron los datos, se describieron las experiencias de los participantes según sus perspectivas. Se procuró comprender en profundidad el contexto que involucra a los datos y se reconstruyeron hechos e historias.

Se generó una teoría fundamentada en los datos, vinculando los resultados con los conocimientos disponibles.

Finalmente se comenzó a redactar un análisis genérico, común e interpretativo de la investigación para responder al objetivo general, es decir, describiendo la importancia de la profesionalización en la vida de las empresas familiares de Santiago del Estero en el año 2020 y determinando así si la ausencia de la misma incidió en su continuidad generacional.

Resultados

Seguidamente, se mostró a modo de hallazgo los resultados relevantes de la presente investigación, con el fin de comprender el impacto de la profesionalización o de la falta de ella en tres empresas familiares vivas y dos muertas que fueron entrevistadas en el sector comercial de la provincia Santiago del Estero utilizando tablas y figuras a modo de sistematizar la información recabada.

Tabla 2: Breve reseña histórica de las empresas entrevistadas.

V I V A S	<p>Participante 1: Venta y distribución de productos alimenticios. Esta empresa activa surgió en el año 2006 ante el desempleo circunstancial de su fundador y basado éste en su experiencia adquirida durante muchos años en una empresa de prestigio nacional en donde desempeñaba funciones similares. Junto a dos hermanos más comenzaron realizando las distribuciones en zonas alejadas en el interior de la provincia de Santiago del Estero. Actualmente cuenta con 45 empleados distribuidos entre la casa central y tres sucursales que surgieron por la demanda creciente, la necesidad de organizar las mismas, la incorporación de otros miembros de la familia y por el deseo de brindar un servicio de calidad para los clientes.</p>
	<p>Participante 2: Florería y regalería. Este proyecto surge por la iniciativa de un miembro de la familia que decidió emprender un negocio, viendo la oportunidad de buscar mejoras económicas y generar fuentes de trabajo para integrantes de la familia que se encontraban desempleados. Se inicia la puesta en marcha con el aporte de ahorros familiares dando apertura a la empresa en el año 2010 ubicándose en una zona céntrica estratégica. Cuenta con 3 empleados distribuidos en área de ventas y atención al público y otro encargado del armado y confección de pedidos florales.</p>
	<p>Participante 3: Elaboración y comercialización de productos lácteos. Es una pequeña y pujante empresa láctea fundada por un empresario nacido y criado en Santiago del Estero. La misma se encuentra vigente en el mercado desde el año 2006. Cuenta con 37 empleados entre la planta de elaboración, sector de administración, mantenimiento y distribución. Rápidamente adquirió reconocimiento en el mercado local y posteriormente se expandió a provincias limítrofes.</p>
M U E R T A S	<p>Participante 4: Polirubro. Nació en el año 2008, en el seno de un joven matrimonio emprendedor como respuesta a las necesidades económicas atravesadas en ese entonces (baja remuneración por reubicación en sus puestos laborales en relación de dependencia). Se contaba con un personal compuesto por el matrimonio y 2 empleados que se incorporaron al poco tiempo debido al crecimiento de las ventas. En sus años de actividad, el proyecto dio ganancias significativas que habilitaron la adquisición de diversos bienes a sus dueños y paralelamente al emprendimiento.</p>
	<p>Participante 5: Elaboración y comercialización de panificados. Inició su actividad en el año 2010 por la intención de prosperar en su economía por parte de un matrimonio a pesar de que ambos trabajaban en relación de dependencia, uno de los miembros profesional (contador público). Se ubica el local en una zona estratégica, logrando obtener resultados positivos, contando con el matrimonio y 5 empleados. Las aspiraciones siempre fueron obtener independencia económica dado que uno de sus integrantes siempre anheló su propio negocio familiar.</p>

Fuente: elaboración propia.

Luego de plasmar una breve historia del surgimiento de las empresas entrevistadas, se procedió a seleccionar los aspectos más relevantes que dieron respuesta a los objetivos específicos que se propusieron en el presente trabajo de investigación y para mostrar los mismos se presentaron las siguientes tablas.

Herramientas de profesionalización.

Tabla 3: tipo de herramientas aplicadas.

--	Órganos de gobierno	Implicancia	Planificación	Protocolo
Participante 1	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio. • Asamblea de accionistas. (por la forma societaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Sin implicancia en la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin protocolo preestablecido por sus miembros.
Participante 2	<ul style="list-style-type: none"> • No posee órganos de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Improvisada 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin protocolo preestablecido por sus miembros.
Participante 3	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio. • Asamblea de accionistas. (por la forma societaria)	<ul style="list-style-type: none"> • Sin implicancia en la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin protocolo preestablecido por sus miembros.
Participante 4	<ul style="list-style-type: none"> • No poseía órganos de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Improvisada 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin protocolo preestablecido por sus miembros.
Participante 5	<ul style="list-style-type: none"> • No poseía órganos de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Improvisada 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin protocolo preestablecido por sus miembros.

Fuente: elaboración propia.

Dificultades de la gestión en las empresas familiares vivas.

En cuanto a las dificultades atravesadas por los participantes, se mostró la información obtenida de las empresas familiares vivas que presentaron con cierta frecuencia algunas de ellas que se plasmaron en la siguiente tabla:

Tabla 4: frecuencia de las dificultades de las empresas familiares vivas.

DIFICULTADES	PF:Poco Frecuente F:Frecuente DF:Demasiado Frecuente		
	Participante 1	Participante 2	Participante 3
La toma de decisiones.	PF	DF	PF
El manejo del personal.	PF	PF	DF
La resolución de conflictos.	PF	DF	PF
La delimitación de roles y funciones derivadas por el vínculo.	PF	DF	PF
La superposición o ambigüedad de funciones.	PF	F	PF
La obtención de la información y su tratamiento.	PF	F	PF
La organización de las distintas áreas.	PF	DF	PF
La organización de la contabilidad.	PF	PF	PF
La planificación de la sucesión.	DF	DF	DF
El control de la gestión.	PF	F	PF

Fuente: elaboración propia.

Etapa de aplicación del protocolo para la continuidad.

Para poder sistematizar la información de este aspecto se consultó a los participantes en qué momento de la vida de la empresa necesitaron aplicar un protocolo familiar para definir la continuidad de la misma y se obtuvo como resultado lo siguiente:

Tabla 5: Identificación de la etapa de utilización del protocolo.

Participante	Etapa	Herramienta que precisó	Motivos por los cuales no se aplicó
4	Segunda etapa. Etapa del crecimiento: por el consenso de tareas y el compromiso asumido por el fuerte sentido de pertenencia.	Protocolo familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de su existencia. • Crisis familiar.
5	Segunda etapa. Etapa del crecimiento: por la incorporación de nuevos miembros familiares.	Protocolo familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de su existencia. • Crisis familiar.

Fuente: elaboración propia en base a Dodero (2008).

Profesionalización para el traspaso generacional.

Seguidamente mediante las entrevistas realizadas a los participantes de las empresas familiares muertas se indagó sobre la profesionalización que tuvieron las mismas, plasmando los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 6: profesionalización de puestos en empresas familiares muertas.

PARTICIPANTE	PUESTOS OCUPADOS POR PROFESIONALES	PUESTOS OCUPADOS POR FAMILIARES	PROFESIONAL QUE NECESITÓ/ MOTIVO
4	- Contador público externo.	- Ventas. Compras. Distribución. Trámites bancarios.	- Ninguno /no lo consideró necesario.
5	- Contador público externo. - Contador público propietario.	- Elaboración. Ventas. Atención al público. Compras. Trámites impositivos.	- Ninguno/ no lo consideró necesario.

Fuente: elaboración propia.

Oportunamente se indagó a los participantes de las empresas familiares vivas sobre los profesionales que se desempeñaban en puestos claves de la gestión. Se utilizó a modo de comparación la siguiente figura referida al nivel de profesionalización que alcanzaron estas empresas, medido en función a la cantidad de puestos ocupados por profesionales pertenecientes o no a la estructura familiar de las empresas entrevistadas.

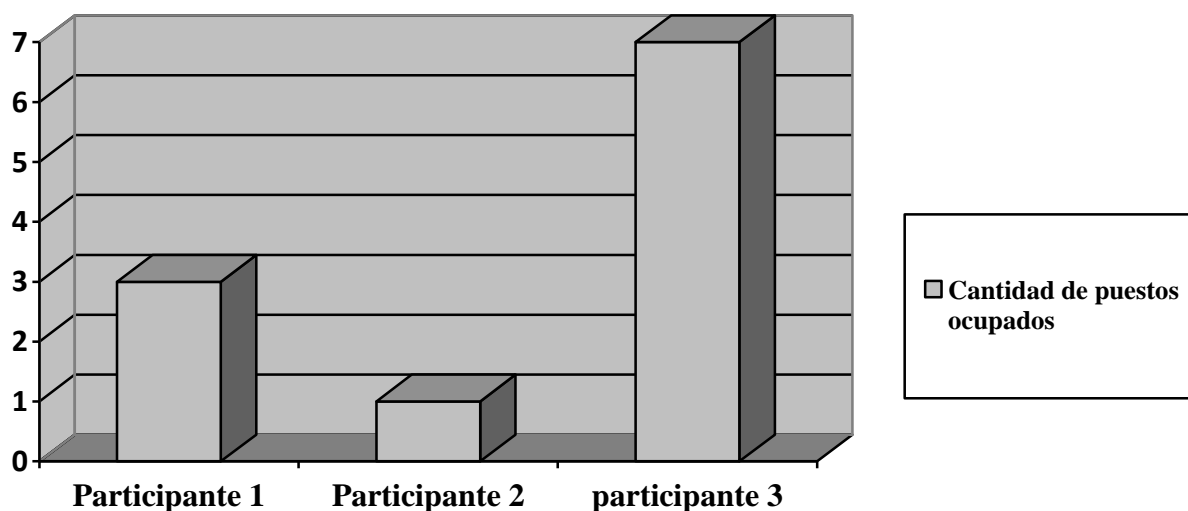


Figura 4. Puestos ocupados por profesionales no familiares en las empresas vivas.

Fuente: elaboración propia.

Se pudo indagar a de las empresas familiares vivas participantes, sobre las debilidades que presentaron y que influyeron a lo largo de su existencia para el traspaso generacional.

Se mostraron dichos resultados en la siguiente tabla de debilidades.

Tabla 7: Debilidades de las empresas familiares vivas.

DEBILIDADES	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3
Administración conjunta producida por el ingreso de nuevos miembros ubicados en la misma línea de mando.	NO PRESENTÓ	PRESENTÓ	NO PRESENTÓ
Nepotismo por el vínculo parental.	NO PRESENTÓ	PRESENTÓ	NO PRESENTÓ
Falta de planificación de la sucesión.	PRESENTÓ	PRESENTÓ	PRESENTÓ
Falta de órganos de gobierno para el establecimiento de normas y el tratamiento de conflictos.	PRESENTÓ	PRESENTÓ	PRESENTÓ
Resistencia al cambio y a la profesionalización.	NO PRESENTÓ	PRESENTÓ	NO PRESENTÓ

Fuente: elaboración propia en base a Martínez Echezárraga (2010).

Aportes de un contador público en la profesionalización de la gestión.

Al consultar a los participantes de las empresas familiares vivas y muertas que forman parte de este trabajo de investigación, sobre la importancia de la figura de un

contador público en el proceso de profesionalización de la gestión de la empresa, se plasmó lo expresado por los entrevistados respecto a los aportes que este profesional pudo o podría realizar en el mencionado proceso, mostrando los resultados obtenidos en las siguientes tablas.

Tabla 8: Aportes que pudo realizar un contador público en la empresa familiar.

EMPRESAS FAMILIARES MUERTAS	
Participantes	Aportes de un Contador Público en los procesos de profesionalización.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Obligaciones fiscales al día. - Control de las habilitaciones necesarias. - Información para la toma de decisiones. - Orden en la contabilidad. - Liquidación de sueldos. - Información sobre requisitos para el inicio de la actividad. - Asesoramiento sobre costos y beneficios por apertura de otro local.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre requisitos legales. - Verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales. - Obtención de la información para la toma de decisiones. - Liquidación de sueldos para los empleados. - Habilitaciones correspondientes para el funcionamiento del local. - Contabilidad de la empresa en orden. - Asesoramiento en la obtención de créditos para la adquisición de maquinaria.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Aportes que podría realizar un contador público en la empresa familiar.

EMPRESAS FAMILIARES VIVAS	
Participantes	Aportes de un Contador Público en los procesos de profesionalización.
1	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de requisitos legales. - Verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales. - Información para la toma de decisiones. - Mantener en orden la contabilidad ante posibles auditorías. - Posibilitar un control patrimonial. - Facilitar el control de gestión por contar con conocimientos específicos.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de requisitos legales. - Cumplimiento de las obligaciones fiscales. - Brindar información para tomar decisiones. - Liquidación de sueldos
3	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de requisitos legales. - Colaborar al logro de la transparencia de la gestión. - Verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales. - Información adecuada para tomar decisiones. - Implementación de un sistema contable conveniente para la actividad de la empresa. - Otorgar confianza a los miembros sobre el patrimonio de la empresa familiar. - Conocimientos específicos del área.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

La presente investigación se encuentra planteada con el objetivo de describir la importancia de la profesionalización en la vida de las empresas familiares dedicadas al sector comercial, ubicadas en la provincia de Santiago del Estero, determinando si la ausencia de la profesionalización incide en su continuidad generacional, en el año 2020. Resulta importante tratar el impacto de la profesionalización siendo esta una decisión fundamental para el desarrollo y crecimiento en la vida de las empresas familiares, considerándola también necesaria para su perduración en el tiempo, es decir, su traspaso generacional. La mayor importancia de esta investigación está puesta en el reconocimiento de la profesionalización como factor clave que previene la muerte prematura de las empresas familiares.

El primer objetivo de la investigación planeaba de manera específica conocer si las empresas familiares vivas utilizan herramientas de profesionalización y si las empresas muertas lo han hecho. En este aspecto no se visualiza la utilización de algunas de las herramientas indispensables para la profesionalización de las empresas familiares como ser: el consejo de familia y asamblea familiar (subsistema familia), por lo que no se encuentra coincidencia con Dodero (2008) quien expresa que es necesario contar con estos órganos de gobierno como una herramienta indispensable para regular la relaciones entre la familia y la empresa.

En cuanto al tipo de planificación empleada por las empresas participantes se evidencia que no todas las empresas familiares que forman parte de esta investigación analizan las herramientas que le permitan contar con una planificación estratégica. Estos resultados se corresponden con lo mencionado por Borda (2015) quien afirma que es de suma importancia realizar un análisis de las herramientas que permitan a las empresas familiares lograr con éxito su traspaso generacional, evitando el fracaso corporativo por la ausencia de la profesionalización. Para ello, se tiene que tener en vista dos aspectos fundamentales (el modelo de gestión de recursos y el desarrollo de estrategias competitivas).

Se observa que el directorio y la asamblea de accionistas se encuentran activos en dos de los participantes siendo importante corresponder estos resultados con lo manifestado por Belausteguigoitia Ruis (2010) quien expresa que los órganos de gobierno surgen de acuerdo a los requerimientos de la forma societaria sin tener

injerencia en la gestión. También se visualiza que la planificación, en el caso de algunas de las empresas vivas es estratégica y en el caso de las empresas muertas fue sobre la marcha. Se observa de esta manera que la planificación estratégica es una característica que diferencia a una empresa familiar profesionalizada de una que no lo está.

Se verifica que no se cuenta con la elaboración de un protocolo familiar que establezca el funcionamiento de las cinco empresas participantes, sus respectivos traspasos generacionales y la incorporación de profesionales en puestos claves de la gestión. Estos resultados no se corresponden con lo planteado por Dubois y Spagnolo (2008) quienes sostienen que el protocolo es una herramienta indispensable en la vida de las empresas familiares para la resolución de conflictos, traspaso generacional, el establecimiento para la profesionalización, entre otros, siendo necesario habilitar el protocolo de forma parcial ya que esta herramienta posee una característica particular que es la flexibilidad. De este modo se pretende asegurar la continuidad de la empresa familiar atenuando las debilidades y sosteniendo la empresa de manera representativa que deben plasmarse en cláusulas avaladas por los miembros de toda la familia empresaria conservando sus valores fundantes.

En cuanto a examinar las dificultades en las empresas familiares vivas que profesionalizan o no su gestión, cabe destacar que se indaga si la ausencia de ésta podría ser un factor de su muerte. Los resultados obtenidos indican que una de las dificultades que se presenta con poca frecuencia en las empresas vivas es la toma de decisiones ya que se cuenta con profesionales que se incorporaron en los puestos claves de gestión. Esto se corrobora con lo manifestado por Rueda Rodríguez (2008) quien resalta que la toma de decisiones está vinculada de manera directa con el cambio de mentalidad (visión más empresarial que familiar) que permite la incorporación de perfiles profesionales competentes en las diversas áreas de la gestión.

Se verifica además que la planificación de la sucesión se presenta como una dificultad demasiado frecuente en todos los participantes de la muestra, siendo este un factor clave que determina la continuidad de la empresa, esto se corrobora con Barrionuevo (2016) quien menciona que no planificar la sucesión puede desencadenar serias dificultades que conducen a la desaparición del proyecto fundante. Advierte también que en el plano gerencial puede presentarse un fortalecimiento operativo si se cuenta con la planificación de la sucesión.

Cabe destacar que otra dificultad que se advierte es la delimitación de roles y funciones, esta se presenta con poca frecuencia en los participantes que profesionalizan la gestión de la empresa y con demasiada frecuencia en un participante que no profesionaliza la gestión. Esto se relaciona con lo expresado por Dodero (2008) quien afirma que encontrar confusiones de roles entre los hijos y el fundador es muy común, sobretodo cuando se transita un estado de crecimiento en la empresa familiar dando lugar a una nueva estructura organizativa y funcional.

En referencia al tercer objetivo específico que se centra en conocer la etapa en la que las empresas familiares muertas necesitaron un protocolo familiar para su continuidad, se verifica que los motivos por los que no se aplicó esta herramienta de profesionalización tienen relación directa con la falta de conocimiento de su existencia y el surgimiento de crisis familiares, este último motivo, afectó la continuidad de estas empresas. Estos resultados no se corresponden con Dodero (2008) quien afirma que el protocolo familiar es una herramienta considerada como la clave del éxito para el traspaso generacional cuando la intención de los propietarios es que la empresa sea continuada por los descendientes.

También se trae como resultado a la segunda etapa generacional, etapa en la que las empresas participantes muertas presentaron crisis familiares y precisaron de un protocolo familiar para su continuidad. Estos resultados se corresponden con lo expresado por Sánchez Crespo, Bellver Sánchez y Sanchez y Sanchez (2005) quienes resaltan que la elaboración de este instrumento requiere que ambas partes (familia y empresa) se encuentren en armonía para establecer acuerdos por parte de todos sus miembros, llegando así a concretar el traspaso generacional.

Además estos resultados se confirman con lo manifestado por Dubois y Spagnolo (2008) quienes indican que al no aplicar un protocolo familiar no se pueden prevenir posibles conflictos que pueden presentarse en la empresa familiar, siendo de gran utilidad contar con esta herramienta como guía para establecer procedimientos de acción.

Un cuarto objetivo de este trabajo de investigación busca conocer si se contaba con la profesionalización que asegure el traspaso generacional de las empresas participantes, cabe destacar que se verifica que dentro de las empresas familiares muertas hubo pocos puestos ocupados por profesionales ya que no los consideraban

necesarios, ambas coincidieron en un profesional externo y sólo una de ellas contó con un propietario profesional. En función a estos resultados no se encuentra relación con lo que manifiesta por Press (2015) quien asegura que la profesionalización de una empresa familiar requiere que su manejo y sostenimiento sean respaldados con conocimiento profesional además del sueño de su fundador.

Por otro lado, estos resultados no van en línea con Rueda Rodríguez (2008) quien establece que el cambio de mentalidad en la empresa familiar es necesario porque posibilita desarrollar capacidades si se opta por mejores profesionales que sean competentes, transformando de ese modo a la empresa familiar en una familia empresaria.

Se encuentra también en estos resultados la existencia de una superposición en la asignación de puestos y funciones ambiguas realizadas por miembros de la familia. Estos resultados se relacionan con Press (2015) quien afirma que la multifuncionalidad de los miembros fundantes, en un primer momento, da resultados pero luego esa funcionalidad se pierde y surgen necesidades que requieren miradas más específicas y profesionales que planifiquen estrategias para el crecimiento, necesitando dar un paso clave en la vida de estas empresas al que se lo llama profesionalización y asegurar así el traspaso generacional.

En cuanto a las empresas familiares vivas se aprecia que los participantes cuentan con profesionales idóneos en puestos claves de la gestión, siendo este un factor determinante para el traspaso generacional. Cabe destacar que la mayoría de los profesionales de las empresas participantes no pertenecen a la estructura familiar. Estos resultados van en línea con Urey Higazy (2007) quien sostiene que profesionalizar implica muchas veces que los miembros de la empresa familiar deleguen funciones en profesionales idóneos no familiares.

También en estos resultados se encuentra correspondencia con Armas Cabrera y Maridueña Arroyave (2019) quienes confirman que la sucesión gerencial está vinculada de manera directa con la profesionalización; que la capacitación debe ser permanente en todos sus miembros y de manera particular a los que ocupan cargos gerenciales ya que de este modo se crece en conocimientos y se aumenta la capacidad de adaptación a los cambios. Agregan también que muchas veces no todos los miembros de la familia anhelan involucrarse en la conducción de la empresa.

Asimismo se resalta la concordancia de estos resultados con Glikin (2014) quien afirma que la conducción o dirección de la empresa precisa de capacidades específicas que no siempre están presentes en los familiares miembros de la empresa y que una política para el crecimiento implica la asunción de roles específicos, en consecuencia, una de las estrategias de la familia es conservar la propiedad de la empresa de manera exclusiva y dejar la gestión de la misma en manos de profesionales externos estableciendo criterios de selección y control de estos.

En línea con lo anterior se cita a Acosta Pages (2017) quien establece que para evitar restricciones en el crecimiento y posibilitar la adaptación a los cambios que se producen en el entorno hay que dar un paso en la visión (crear un pasaje de negocio familiar a una proyección más bien empresarial) generando una planificación estratégica elaborada con perfiles profesionales que sean conductores de cambios y generen seguridad y motivación a los miembros. Se destaca también la importancia que implica el hecho de identificar en los miembros de la empresa familiar las capacidades con las que se cuenta y en función a ello incorporar perfiles profesionales externos, necesarios para la continuidad de la empresa.

Además es importante resaltar que en sintonía con los resultados, Press (2015) afirma que se debe profesionalizar a todos los miembros de la empresa para adquirir competencias necesarias, a modo de transformar la misma en una empresa profesionalizada que conduzca al éxito. Se aduce además que la gestión debe ser asumida por personas competentes ya que ello determina la profesionalización de la gestión de la empresa indistintamente de que haya vínculos familiares en ella.

Por otro lado, se verifica que los participantes que cuentan con mayor cantidad de puestos profesionales no presentan resistencia al cambio, a la adquisición de conocimientos y a la profesionalización. Se pone en discusión estos resultados con el antecedente de Armas Cabrera y Maridueña Arroyave (2019) quienes establecen que el capital humano con el que se cuenta es un componente sumamente importante en las empresas familiares y que trabajar con ello es de suma importancia, dado que la sostenibilidad en el tiempo depende precisamente de ese capital humano por lo que se debe centrar la mirada en la profesionalización y no solamente en el rendimiento económico. Asimismo afirman que paralelamente se debe trabajar con una planificación estratégica, ya que esto permite contar con una base de aprendizajes y conocimientos de

gran utilidad para los colaboradores y particularmente para los posibles sucesores de la empresa familiar.

Por otro lado, se evidencia en estos resultados que existen algunas debilidades respecto al traspaso generacional de las empresas participantes, las mismas se relacionan con la falta de planificación de la sucesión. Este resultado se confirma con Barrionuevo (2016) quien afirma que la no adopción de criterios decisivos produce rupturas en el proyecto de la empresa familiar y que esto se ve evidenciado en el momento que ocurre el fallecimiento del fundador, presentandose truncado el traspaso generacional.

También se verifica que los participantes que cuentan con más puestos ocupados por profesionales no presentan debilidad en cuanto a la administración conjunta y en cuanto al nepotismo. Este resultado no se relaciona con lo expresado por Martínez Echezárraga (2010) quien manifiesta la existencia de dos debilidades claramente presentadas, por un lado la coadmisión o administración conjunta que se refiere a la toma de decisiones por parte de dos miembros situados en la misma línea de mando y con diferentes estilos de liderazgo y por otro lado el nepotismo por el vínculo parental que se considera como una práctica inadecuada que atenta contra la igualdad laboral debido a la falta de imparcialidad que poseen quienes ocupan los cargos gerenciales, dejando de lado las competencias y aptitudes.

Además en estos resultados se evidencia la falta de órganos de gobierno y el establecimiento de normas para el tratamiento de los conflictos en la familia empresaria, encontrando correspondencia con Doderó (2008) quien sostiene que es necesario contar con un órgano de gobierno en especial (consejo familiar) en el cual se representa a todos los miembros y se diseñan las diversas formas en las que los conflictos deben ser tratados y la resolución de los mismos plasmando las políticas y las formas de aplicación.

También en estos resultados se confirma que las empresas participantes no presentaron resistencia al cambio y a la profesionalización, por lo que esto se pone en discusión al encontrar correspondencia con Arlette Pastén y Huepe Soto (2010) quienes aseguran que un elemento crítico para la gestión es la profesionalización de la empresa familiar ya que por medio de ella se permite el desarrollo de la capacidad de adaptación,

el control de la gestión y los procesos de planificación. Pero para que esto se produzca es necesario desarrollar una visión a largo plazo.

En un quinto objetivo de esta investigación se planea indagar cómo un contador público pudo o podría colaborar en los procesos de profesionalización de la empresa familiar. Los resultados indican que todos los participantes de la investigación confirman que la información valiosa y clara aportada por este profesional ayuda a la toma de decisiones como así también a la implementación de un sistema contable adecuado que les permita mantener una contabilidad en orden. Estos resultados van en línea con lo planteado por Belausteguigoitia Ruis (2010) quien establece que para profesionalizar la empresa se debe tomar conciencia, en primer lugar, sobre los beneficios que se obtienen si se habilita un equipo competente que dialogue, consensue y tome decisiones que beneficien a la empresa familiar.

Se evidencia en los resultados obtenidos que dos de los participantes de las empresas vivan afirman que un contador público puede facilitar el control de la gestión y otorgar confianza a los miembros de la empresa familiar por contar con conocimientos específicos. Estos resultados se corresponden con Acosta Pages (2017) quien expresa que la estructura organizativa de una empresa debe profesionalizarse con la incorporación profesionales específicos, identificando las capacidades de los miembros que forman parte de la empresa para dar lugar al ingreso de profesionales externos.

Cabe mencionar que uno de los resultados se refiere a los aportes de un contador público respecto a otorgar confianza a los miembros de la familia empresaria sobre el patrimonio de la empresa. Este resultado se corresponde con Rueda Rodríguez (2008) quien afirma que la profesionalización comienza a gestarse desde el cambio de mentalidad de la familia empresaria, acrecentando la visión empresarial y optando por profesionales competentes en las diversas áreas.

En el presente trabajo de investigación se consideran algunas limitaciones que se describen a continuación.

Dada la baja posibilidad de generalizar los resultados por el tamaño de la muestra, la principal limitación que se encuentra es que ésta es demasiado pequeña en relación a la población general, por lo que, se considera su análisis demasiado acotado y el alcance de los resultados que se obtienen en esta investigación debido a la naturaleza cualitativa del estudio a causa de la muestra restringida, que al ser de cinco

participantes no permite realizar generalizaciones significativas sobre el impacto de la profesionalización de las empresas familiares del sector comercial de la provincia de Santiago del Estero.

Otra limitación que se considera es la utilización del criterio de selección de la muestra que se toma por conveniencia, lo que resulta ser poco homogénea para representar adecuadamente a la población.

Se considera que el contexto de aislamiento social coincidente con el desarrollo del trabajo de investigación limitó en cuanto a la obtención de mayor información por parte de algunos organismos locales y de las empresas familiares de Santiago del Estero.

Sin embargo se destaca que la muestra al ser voluntaria permitió fortalecer la viabilidad para un mayor alcance de los objetivos de este trabajo de investigación.

También se considera como fortaleza el haber utilizado dicha muestra ya que permitió establecer discusiones sobre los participantes y los antecedentes citados.

Además este estudio suma evidencia a la discusión sobre cómo impacta la profesionalización en las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero para el sector comercial, ya que no se encontraron antecedentes locales sobre el tema tratado en la presente investigación, resaltando en la misma su carácter novedoso e interesante para continuar revisando la relación entre la profesionalización y la muerte prematura de las empresas familiares.

Al momento de establecer conclusiones sobre el presente trabajo de investigación, se hace necesario retomar el objetivo general de la misma, el cual pretende describir la importancia de la profesionalización en la vida de las empresas familiares de Santiago del Estero y así se evidencia a través de los resultados obtenidos que las empresas familiares vivas cuentan con puestos claves en la gestión, ocupados por profesionales internos y externos lo que les permite asegurar su continuidad y su crecimiento.

Se considera también que contar con profesionales permite establecer una planificación estratégica que disminuya la dificultad para tomar decisiones y resolver conflictos que a menudo se presentan en las empresas familiares debido a la naturaleza de las mismas, procurando que estos no se transformen en un factor que las conduzca a su muerte.

Se puede inferir también que al no presentar resistencia al cambio, los participantes que profesionalizan su empresa optan por ocupar los puestos claves con profesionales que no son miembros de la estructura familiar.

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la falta de implementación de herramientas claves como ser el protocolo familiar y el establecimiento de órganos de gobierno específicos de este tipo de empresas, condujeron a la extinción de las empresas familiares muertas por la ausencia de la profesionalización y que en el caso de las empresas familiares vivas que se encuentran atravesando un proceso de profesionalización, aspiran a implementar estas herramientas que les permitirán transitar sin mayores problemas el traspaso generacional y asegurar así su continuidad.

Además se considera necesario tener presente algunas recomendaciones que devienen del desarrollo de esta investigación y que por la naturaleza de este tipo de empresas que poseen una identidad particular con respecto a otro tipo de organizaciones.

La profesionalización no debe ser tomada por el solo hecho de contar con perfiles profesionales en puestos claves, sino que además la selección de estos sea orientada a aquellos que estén dispuestos a asumir el compromiso de adhesión a las metas y objetivos de la organización.

La planificación de la sucesión debe ser establecida por medio de un protocolo familiar y se recomienda que sea realizado en un momento de armonía en el núcleo familiar, procurando que esta sea llevada a cabo antes del fallecimiento del fundador para reflejar su voluntad y permitir de ese modo establecer con anterioridad quiénes serán sus sucesores y cómo se seguirá adelante con la administración y organización de la empresa.

Se considera adecuado recomendar que los propietarios busquen el perfil profesional de un contador público especializado en la conducción de empresas familiares, para así poder organizar de manera más adecuada algunas áreas de la organización.

Es importante también que los propietarios detecten entre los miembros de la familia quiénes están interesados en continuar con la conducción de la empresa, para

prepararlos profesionalmente en el ejercicio del control y la gestión de la empresa familiar para dar lugar de este modo al traspaso generacional.

En relación con los hallazgos de esta investigación, se hace necesario ponerlos a disposición para futuras líneas de investigación tendientes a profundizar su análisis con un enfoque más cuantitativo y apuntando a una muestra mas homogénea respecto a empresas familiares que se encuentren profesionalizadas.

Queda pendiente realizar otras investigaciones locales del sector comercial que cuenten con un plan de sucesión establecido e implementado y que hayan transitado la segunda generación para poder realizar comparaciones con empresas que aún están en la primera generación y no cuentan con un plan de sucesión.

Así también para futuras líneas de investigación queda pendiente profundizar cómo son tratadas las crisis que se producen en el núcleo familiar para poder establecer si estas son un factor determinante de la muerte o desaparición de las empresas familiares.

Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). Profesionalización de la empresa familiar El Auditor S.A. de la provincia de Córdoba. Córdoba, Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Grado Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.eusiglo21.edu.ar/handle/ues21/13854/ACOSTA%20PAGES%20ALEJOpdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Antognolli, S. (12 de Junio de 2012). Resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro. *Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina*, 37-38. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Arlette Pastén, V. D., & Huepe Soto, P. A. (Noviembre de 2010). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización, en empresas familiares de tamaño mediano en Chile. Chile: Tesis de Título Universidad Católica de la Santísima Concepción. Obtenido de [repositoriodigital.ucsc.cl/bitstream/handle/25022009/144/Dennis%20Arlette%20Pastén%20Valencia.pdf?cequence=1&isAllowed=y](https://repositoriodigital.ucsc.cl/bitstream/handle/25022009/144/Dennis%20Arlette%20Pastén%20Valencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Armas Cabrera, S. L., & Maridueña Arroyave, M. R. (julio de 2019). El Nivel de Profesionalización Gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia Tecnología*, 19(23), 33-40. Obtenido de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec>
- Arreola Bravo, F. M., Niebla Zatarain, J., & Ramirez Martínez, G. (2015 Julio-Octubre). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *CIENCIA Ergo -sum, Revista Científica Multidisciplinaria de prospectiva*, 22(2), 103-115. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=104/10439327001>
- Avellaneda, U. N. (2015). *Informe Anual Financiamiento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Estadístico, UNDAV, Avellaneda. Obtenido de <http://undav.edu.ar/general/recursos/adjuntos/10264.pdf>
- Barrionuevo, G. A. (2016). El ciclo de vida de la empresa familiar: una visión particular desde la teoría de la acción colectiva. *Fundamentos*(11), 48-49.

- Belausteguigoitia Ruis, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. (2da ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Borda, G. (Junio de 2015). Importancia de la Profesionalización en la Gestión de Empresas Familiares - PyME. Buenos Aires, Argentina: Tesis MBA Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de https://respositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2031/MBA_2015_Borda.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar. Conceptos, casos y soluciones*. (2da ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona, España: Ediciones Duesto.
- Dodero, S. (Noviembre de 2008). El Ciclo de Vida de las Empresas Familiares. *Temas de Management*. 8, 9-12.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Dubois Spagnolo, F. (Marzo de 2008). El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos. *Errepar DSE*(244), 171.
- Dubois Spagnolo, F. (2013). *La Empresa Familiar y sus Desafíos*. Ad-Hoc.
- Gallo, M. A. (1995). *El Futuro de la Empresa Familiar*. Barcelona, España: PROFIT.
- Glikin, L. (10 de Julio de 2014). Empresas Familiares: preguntas y respuestas para un pacto intergeneracional. *iProfesional*. Obtenido de <http://bit.ly/1oxotHm>
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica* (Primera ed.). Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill Education.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito* (Primera ed.). BUENOS AIRES, ARGENTINA: Ediciones Granica S.A.

- Ortega Venzor, A., Paz Vega, J. L., Villarreal Gonda, R., Gracida Campo, E., & Guerrero, C. (2006). *El Reto de la Informalidad y la Pobreza Moderna* (Vol. VI). México: Porrúa.
- Pierotti, P. R. (9 de abril de 2020). *Instituto Argentino de la Empresa Familiar*. Obtenido de IADEF: <http://www.iadef.org>
- Press, E. (2015). *Emociones en la Empresa de Familia: Gestión de la relaciones familiares y la profesionalización*. Granica. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Rueda Rodríguez, J. (2008). *Un Enfoque Múltiple de la Economía Española: principios y valores*. Madrid, España: Editorial del Economista.
- Sánchez Crespo, A. J., Bellver Sánchez, A., & Sanchez y Sanchez, A. M. (2005). *La Empresa Familiar: Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México situación actual de la investigación. (N. I. Elsevier, Ed.) *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.
- Spagnolo, F. D. (2013).
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com>
- Urey Higazy, R. J. (2007). *Padres Trabajadores, Hijos ricos, nietos pobres. ¿Mito o realidad?* Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: La Hoguera.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de la familia*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Anexo I

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

Entrevista empresas familiares vivas.

1. ¿Cómo surgió el proyecto de esta empresa? ¿Cuál es su historia?
2. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
3. ¿Cuál es el rubro de su empresa y a qué se dedica esta?
4. ¿Cómo está organizada su empresa familiar?
5. ¿Quiénes toman normalmente las decisiones operativas y administrativas de la empresa?
6. ¿Existen órganos de gobierno que regulan sus actividades de la empresa?
7. ¿Aplica herramientas de profesionalización como: protocolo familiar u órganos de gobierno? ¿Tienen alguna implicancia en la gestión de la empresa?
8. ¿Cómo es la planificación dentro de su empresa?
9. ¿Con qué frecuencia se presentan estas dificultades en su empresa? (Marque con una X)

Dificultades	Poco Frecuente	Frecuente	Demasiado Frecuente
La toma de decisiones			
El manejo del personal			
La resolución de conflictos			
La delimitación de roles y funciones			
La superposición de funciones			
La obtención de la información y su tratamiento.			
La organización de las distintas áreas			
La organización de la contabilidad			
La planificación de la sucesión			
El control de la gestión			

10. ¿En qué etapa generacional se encuentra su empresa familiar?
11. ¿La empresa tiene un plan de sucesión?
12. ¿Tiene un plan de sucesión plasmado en un protocolo familiar?
13. ¿Con qué tipo de profesionales cuenta su empresa?
14. ¿Algunos de los profesionales tienen un vínculo familiar con la empresa?
15. ¿Qué puestos son desempeñados por algunos miembros de la familia?
16. ¿Qué debilidades presenta su empresa que inciden en el traspaso generacional?

Marque con una X

Debilidades	Presenta	No presenta
Administración conjunta producida por el ingreso de nuevos miembros ubicados en la misma línea de mando.		
Nepotismo por el vínculo parental.		
Falta de planificación de la sucesión.		
Falta de órganos de gobierno para el establecimiento de normas y el tratamiento de conflictos.		
Resistencia al cambio y a la profesionalización.		

17. ¿Considera usted necesaria la incorporación de perfiles profesionales en puestos claves para el buen funcionamiento de su empresa? ¿Por qué?
18. ¿Cuáles son los cambios que notó desde que la empresa optó por la profesionalización?
19. ¿Cómo cree usted que un contador público beneficiaría en la gestión de su empresa familiar?

Anexo III

Entrevista empresas familiares muertas.

1. ¿Cómo surgió el proyecto de esta empresa? ¿Cuál fue su historia?
2. ¿Cuál fue su función dentro de la empresa?
3. ¿Cuál fue el rubro de su empresa y a qué se dedicaba esta?
4. ¿Cómo estaba organizada su empresa familiar?
5. ¿Quiénes tomaban normalmente las decisiones operativas y administrativas de la empresa?
6. ¿Aplicó herramientas de profesionalización como: protocolo familiar u órganos de gobierno? ¿Tuvo alguna implicancia en la gestión de la empresa?
7. ¿Cómo fue la planificación dentro de su empresa?
8. ¿En qué etapa generacional se encontraba su empresa familiar al momento de desaparecer?
9. ¿En qué etapa de la vida de su empresa considera usted que necesitó aplicar un protocolo familiar para definir su continuidad?
10. En caso de no haber aplicado un protocolo familiar ¿Cuáles fueron los motivos?
11. ¿Cuál o cuáles cree usted que fueron las causas que determinaron la finalización de su proyecto de empresa familiar?
12. ¿Con qué tipo de profesionales contaba su empresa?
13. ¿Algunos de los profesionales tenían un vínculo familiar con la empresa?
14. ¿Qué puestos fueron desempeñados por algunos miembros de la familia?
15. ¿Considera usted que si su empresa incorporaba perfiles profesionales en puestos claves su proyecto seguiría en marcha? ¿Por qué?
16. ¿Cómo cree usted que un contador público hubiera beneficiado en la gestión de su empresa familiar?