

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares**

**Falta de profesionalización en Pymes familiares de Buenos Aires**

**Lack of professionalization in family SMEs in Buenos Aires**

**Autor: Santia Chiazza Martina**

**Legajo: VCPB23755**

**DNI: 40.072.758**

**Director de TFG: Márquez Agustín**

**Capitán Sarmiento, Buenos Aires**

**Argentina, julio 2020**

## Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Resumen</b> .....  | 2  |
| <b>Abstract</b> .....   | 3  |
| <b>Introducción</b> .....   | 4  |
| <b>Métodos</b> .....  | 18 |
| <i>Diseño</i> .....   | 18 |
| <i>Participantes</i> .....  | 18 |
| <i>Instrumentos</i> .....   | 19 |
| <i>Análisis de datos</i> .....  | 19 |
| <b>Resultados</b> .....   | 20 |
| <i>Las empresas familiares en la economía de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires</i> ..... | 21 |
| <i>Herramientas de profesionalización implementadas por pymes vivas y muertas</i> .....             | 22 |
| <i>El protocolo y su impacto en las empresas familiares</i> .....                                   | 22 |
| <i>Dificultades ocasionadas a raíz de la falta de profesionalización</i> .....                      | 23 |
| <i>El rol del contador público en las empresas familiares</i> .....                                 | 24 |
| <b>Discusión</b> .....  | 26 |
| <b>Referencias</b> .....  | 33 |
| <b>Anexo I</b> .....  | 35 |
| <i>Consentimiento informado para participantes de la investigación</i> .....                        | 35 |

## **Resumen**

El presente trabajo refleja el desarrollo de una investigación que buscó determinar la importancia de la falta de profesionalización para comprobar si la inexistencia de esta provoca la muerte de las empresas familiares. Se analizó una muestra de cinco empresas de la ciudad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires, de las cuales tres son emprendimientos aun activos en el mercado y dos dejaron de existir. La investigación propuesta fue de alcance descriptiva y para comprender si la falta de profesionalización es importante para la supervivencia de las pymes se realizaron entrevistas en profundidad. Los resultados indicaron que por la falta de conocimiento y/o asesoramiento por parte de profesionales, este tipo de empresas no acceden a la implementación de herramientas de profesionalización, lo que genera ciertos conflictos a los que la empresa debe hacer frente, sin embargo, no es un motivo de la muerte de las mismas.

Palabras clave: Empresa, familia, profesionalización.

### **Abstract**

This research shows the development of an investigation that tried to determine the importance of the lack of professionalization, in order to verify whether the absence of the former causes the closure of family businesses. Five companies in the province of Buenos Aires were analyzed, three of which are still active in the market and two ceased to exist. The research was explanatory made with a qualitative approach and also in-depth interviews were conducted so as to understand whether the lack of professionalization is important for the survival of SMEs. The results indicated that due to the lack of knowledge and / or advice by professionals, these types of companies do not have access to the implementation of professionalization tools which generates certain problems that companies must face. However, this is not the cause of their demise.

**Keywords:** Company, family, professionalization.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen una particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportes a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también a la generación de empleo.

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) define a las Pymes como micro, pequeña o medianas empresas que realizan sus actividades en el país en algunos de los sectores: comerciales, de servicios, industriales, de minería o agropecuarios. Estas empresas pueden estar integradas por varias personas y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría (AFIP, 2020).

Estas empresas conforman una parte muy importante de la economía a nivel mundial. En términos de porcentajes más del 90% de las empresas se categorizan como pequeñas y medianas, generando más del 50% del empleo y, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno (PBI) (Rojas, 2015).

En cuanto al marco normativo de las pequeñas y medianas empresas, se encuentra vigente la Ley 24.467, denominada “Ley de PyMEs”, a la que se le adicionó varias leyes modificatorias (Ley 25.300, Ley 27.264, Ley 27444) que fomentan a la micro, pequeña y mediana empresa. Dichas normativas tienen como objetivo promover su crecimiento y desarrollo, ofreciéndoles facilidades para acceder a una mayor financiación y proveerles beneficios fiscales para la reducción de costos (Arostegui, 2013).

A nivel mundial las empresas familiares componen la base del sistema económico de libre mercado, son generadoras de la mayor parte del empleo y constituyen un elemento de cohesión social. Las pequeñas y medianas empresas son la base del sistema productivo y económico, fundamentales en la creación de empleo y la riqueza de nuestra sociedad (Gallego Domínguez, 2012).

De acuerdo a la investigación de *Global data points* (2012) citado por Hurtado Pérez (2017), un porcentaje muy significativo del total de las empresas a nivel mundial son empresas familiares. En Alemania conforman el 79% de las empresas, emplean a casi el 45% de la población económicamente activa y generan el 40% de la riqueza nacional. Otro caso parecido se da en Australia, donde representan el 67% del mercado y de éstas, el 90% están categorizadas como pequeñas. Aproximadamente, la mitad de la fuerza laboral de Canadá es contratada por empresas familiares, aportando un 45% del PBI. En Eslovaquia, representan entre el 80% y 95% de las empresas familiares. Italia cuenta con el 73% de sus empresas al mando de familias, empleando a más de la mitad de la población italiana y en Noruega, el 66% de las empresas son familiares, creando el 40% del empleo y el 59% de la riqueza del país.

En América Latina las empresas cuyas propiedad y gestión son manejadas por la familia abarcan el 70% de todas las compañías, son el 50% de las empresas con más ingresos y son generadoras del 50% del empleo, aportando además el 40% del PBI de la región (Güenaga y Riva, 2011).

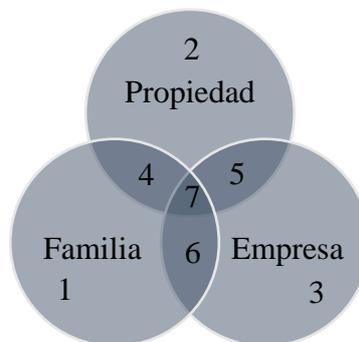
Según diferentes estudios, 9 de cada 10 pequeñas y medianas empresas en la Argentina son familiares. Para ser más específicos y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios Familiares (CANF), el 90% de las empresas en la nación son de esta índole, están a cargo de un 70% del empleo privado generando el 68% del PBI (Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME] 2015).

Anteriormente se hizo mención a la importancia de las empresas familiares a nivel nacional como así también en el mundo. Pero, ¿qué es una empresa familiar? El estudio de las empresas familiares es complejo. No hay acuerdo entre los investigadores de lo que se entiende por una empresa familiar y diversas son las definiciones al respecto.

Diferentes autores toman como referencias el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que, una o más familias tengan sobre la misma, la participación de esta en la administración del negocio, el desarrollo gerencial como así también el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, entre otros aspectos.

Lucero Bringas, Ribbert y Goddio (2017) definen a la empresa familiar, como aquella que, sin importar su tamaño, una familia o más, poseen la mayoría de su capital, tomando decisiones y ejerciendo el control de ésta, con fuertes intenciones de su continuidad a lo largo de las generaciones venideras.

La empresa familiar ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo, se determinaba buscar esquemas que expliquen su composición, estructura y comportamientos. El modelo clásico sobre este tipo de empresas es el modelo de los tres círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri, que muestra cómo se pueden identificar siete roles diferenciados como consecuencia de la sobreposición de la familia, la empresa y la propiedad (Pérez Molina, 2012).



*Figura 1:* Modelo de los tres círculos. Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Davis y Tagiuri citado por Pérez Molina (2012).

Como explica en su artículo Pérez Molina (2012) los grupos son los siguientes:

1. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.

2. Propietarios de la empresa, que no son miembros de la empresa y no trabajan en la misma.

3. Empleados de la empresa, que no forman parte de la familia y tampoco son propietarios.

4. Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa.

5. Miembros de la familia, que no son parte de la empresa y trabajan en la empresa.

6. Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.

7. Miembros de la familia que si son propietarios y además trabajan en la empresa.

Como resultado de la interrelación que existe entre familia y empresa, y como explica la Guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008) surgen las siguientes ventajas competitivas de este tipo de empresas. Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio: El empresario arriesga el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia, abocando todo su empeño para lograr el éxito. Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios: Un control más riguroso del gasto y mejor financiamiento para el futuro crecimiento de la empresa. Mejor orientación al mercado: Este tipo de empresas tiene sus propias formas de “hacer las cosas”, una ventaja que no poseen sus competidores, que se transmite de generación en generación, perpetuándose como estrategia de dirección. Mayor vinculación con los clientes: las empresas familiares se caracterizan por una forma de atención más cordial y una calidad de servicio más alta, originando así un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes. Comportamiento más entusiasta con los trabajadores: el fundador tiene, generalmente, una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, lo que genera una buena valoración de estos hacia él.

La interacción familia y empresa también tiene sus debilidades, la Guía para la pequeña y mediana empresa familiar (2008) menciona entre estas a las siguientes: Limitación financiera: el fundador inicia la empresa, generalmente, mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, por lo que deberá reinvertir y seguir endeudándose. Dificultad para la venta de participaciones propias: como las acciones de una empresa familiar en su mayoría no cotizan en bolsa, no es fácil ampliar el capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento. Dificultades para la recompra de participaciones: cuando se presenta el momento de la sucesión familiar, se plantea la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa, generando así, un endeudamiento adicional a quienes se queden en ella. La colocación de personas no calificadas en puestos de responsabilidad directiva y se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares. Se pueden abolir leyes económicas que deben respetarse en toda actividad empresarial. Se suele limitar la incorporación de nuevas tecnologías. Coinciden factores de posibles crisis: relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.

Badía y Escribá Esteve (2018) consideran que la profesionalización, junto con la sucesión de una empresa familiar, son uno de los mayores desafíos que deben afrontar. Estos procesos implican tales cambios que afectan todo el funcionamiento de la organización.

Para profesionalizar una compañía se deben incorporar directivos externos al ámbito familiar, este planteamiento diferencia una empresa familiar profesionalizada de

una no profesionalizada. La incorporación de estos profesionales externos depende del tipo de capacidades y experiencia que se requieran en la organización.

En una empresa profesionalizada se dan ciertas estructuras y condiciones, los autores mencionados anteriormente distinguen las siguientes:

- La existencia formal de órganos de gobierno con poder de decisión.
- Una estructura jerárquica definida y conocida por todos los empleados con funciones y responsabilidades asignadas para cada puesto.
- Delegación de funciones y descentralización de la toma de decisiones.
- Procedimientos estandarizados y utilización de sistemas formales de control y seguimiento de la compañía.

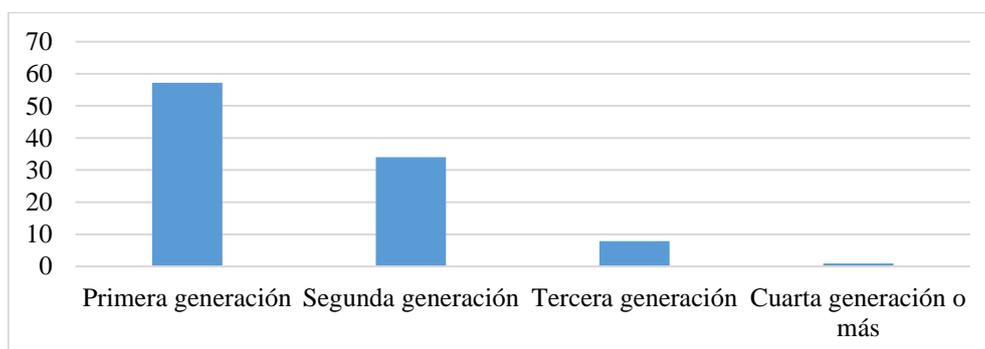
Siguiendo a los mismos autores, se toman decisiones de manera más analítica o comprensiva cuando una organización este profesionalizada. En este proceso, las empresas deben definir sus estructuras y sus procesos formales, además, establecer objetivos claros. “La profesionalización representa, a largo plazo, la mejor garantía de continuidad y crecimiento para la organización” (Badía y Escribá Esteve, 2018, p.9).

Las empresas no profesionalizadas tienen como característica negativa la centralización de la toma de decisiones en uno o pocos individuos y desconfianza en la delegación de funciones, en cambio las empresas profesionales deben tener una estructura descentralizada, transfiriendo la autoridad, funciones y toma de decisiones de niveles superiores de la organización hacia niveles inferiores. De esta manera se reduce la carga de trabajo en los niveles altos de la empresa, la toma de decisiones se vuelve uniforme y se facilita la aplicación de políticas y métodos de trabajo (Badía y Escribá Esteve, 2018).

Profesionalizar la empresa también es dotarla de los recursos humanos adecuados para su gestión. La CAME (2015) afirma que la profesionalización se convierte en el

principal desafío para la supervivencia de las firmas familiares. Volverse rentables, permanecer y crecer, requiere no solo armonía si no también, delegar las responsabilidades y definir roles. Remediar estas dificultades y preservar a la Pyme del cambio generacional, requiere tener objetivos claros y planificar tareas. Así, las pequeñas y medianas empresas alcanzaran el óptimo equilibrio entre rentabilidad y familia.

Lucero Bringas et al. (2017) también testifican que, uno de los mayores retos que se le presentan a este tipo de empresas, es la prolongación de las mismas hacia las futuras generaciones. Indicaron, según estudios realizados por la secretaría de transformación productiva, que el índice de desaparición de estas firmas familiares en Argentina es muy elevado. Estas empresas se encuentran, en su mayoría, en una etapa de crecimiento. El 57.2% se encuentra en la primera generación, el 34% en la segunda, el 7.9% transitan la tercera, mientras que solo el 0.9% están en la cuarta generación o más.



*Figura 2:* Avance generacional de las empresas familiares. Fuente: elaboración propia en base a Lucero Bringas et al. (2017).

Es habitual que, en la primera generación, la estructura de la empresa sea informal y la toma de decisiones se concentre en la generación fundadora de la misma, cuyas preocupaciones se centran en el crecimiento y supervivencia de la empresa. Es en esta etapa cuando una o pocas personas dirigen y controlan toda la compañía.

Cuando el control de la empresa pasa a la segunda generación, surgen inquietudes relacionadas con la profesionalización de esta y la comunicación con miembros de la familia que no son parte de la empresa. Al inicio de esta etapa puede surgir la sobreposición de roles entre la generación sucesora y la fundadora.

A partir de la tercera generación, la estructura de la compañía se vuelve más compleja debido al fraccionamiento del accionario, haciendo más necesaria la profesionalización de la empresa y el entorno familiar (Badía y Escribá Esteve, 2018).

Siguiendo con los estudios realizados por Lucero Bringas et al. (2017) se identificó que el 95.3% de las empresas familiares desean la continuidad de ésta en futuras generaciones. No se debe dejar de destacar el alto grado de desaparición que este tipo de firmas tienen. Los autores anteriormente mencionados explicaron que esta desaparición se debe a la falta de conocimiento y falta de aplicación de las herramientas de gestión empresarial y familiar.

Como se menciona anteriormente, uno de los retos que se le presenta a las empresas familiares, es sobrevivir más de una generación. Para poder lograr esto con éxito, las empresas deben planificar la sucesión de los tres sistemas que conforman la empresa. En la familia la sucesión se puede convertir en un problema, partiendo con la persona que deja su rol de liderazgo. A nivel empresa el director será reemplazado, generando un gran desconcierto sobre el futuro de la empresa, con un nuevo líder se pueden presentar grandes transformaciones en la empresa y la propiedad debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir (Borda, 2015).

El momento en el cual se debe iniciar la planificación de la sucesión es relativo y depende de cada empresa familiar, aunque cuanto antes el dueño comience a planificarla, la probabilidad de éxito será mayor.

Para que la sucesión sea exitosa Leach (2014), citado en Borda (2015), sugiere una serie de puntos a tener en cuenta: iniciar oportunamente el planeamiento del proceso, redactar un plan para la sucesión, comprometer a la familia y a sus colegas en sus propuestas, contratar asesoramiento externo, realizar un punto de entrenamiento, anunciar su retiro oportunamente y hacer planes para ese momento. Estos ítems le permiten al fundador ordenar el proceso de sucesión, entendiendo que debe delegar autoridad y responsabilidades.

Borda (2015) sugiere que la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. El fundador de la empresa familiar debe reconocer la importancia y lo complejo de dicho proceso. Éste no debe alejarse de la empresa de manera abrupta e inesperada, sino que debe crear una asociación con la generación venidera donde haya confianza, respeto y compromiso.

Lucero Bringas et al (2017) afirmaron también que el traspaso generacional es uno de los mayores retos para las empresas familiares. Pasar de una generación a otra implica el crecimiento de la empresa, transferencia de conocimiento, se complejiza la comunicación al ser mayor cantidad de miembros. Se espera que el próximo líder de la organización cuente con una serie de capacidades y habilidades para aumentar la riqueza y continuar con el legado familiar. Deberá liderar una empresa más grande y compleja en relación a la de su predecesor debido al que traspaso generacional implica mayor número de miembros.

Puig Castán (2016) también certifica que la sucesión es uno de los problemas más relevantes y críticos al que una empresa familiar debe hacer frente, es motivo de controversia y discusión. Son pocas las empresas que inician este proceso, siendo la falta de este, una de las causas de la alta mortalidad de las empresas familiares.

Formar nuevos líderes es un proceso que lleva tiempo. Lucero Bringas et al (2017) aconsejaron que a los 50 años del líder actual se comience a trabajar en la sucesión, debido a que la adquisición de capacidades y habilidades del líder venidero, requerirá al menos 10 años. Este futuro líder deberá lograr todas las habilidades necesarias para llevar a cabo una empresa más compleja.

Capacitar y formar es necesario para adquirir las herramientas que posibiliten ampliar la visión en torno a la profesionalización. La perspectiva de los expertos en distintos campos posibilitará ampliar la percepción de los involucrados en nuevos proyectos que faciliten el crecimiento, acompañado de una gestión adecuada.

Otros aspectos claves para la profesionalización de la empresa familiar son la instauración de órganos de gobierno y del protocolo familiar.

En toda empresa es fundamental el órgano de gobierno corporativo, consejo de administración, y el órgano de la propiedad, junta de accionistas. En este tipo de empresas se deben organizar y poner en óptimo funcionamiento los órganos de gobierno familiar: el consejo de familia y la asamblea familiar. El consejo de familia es el órgano básico que garantiza la unidad y el compromiso de la familia propietaria, logrando que los accionistas familiares sean accionistas responsables y que se unifique la voz de la familia propietaria de forma consensuada, organizada y clara, que permita al consejo de administración conocer que espera la familia de la empresa tanto en expectativas económicas en cuanto al valor patrimonial, rentabilidad económica, mecanismos de liquidez, modelos de negocios, etc., y también, expectativas sobre la razón de ser en cuanto a liderazgo, la responsabilidad social etc. Resumiendo, no perder la misión que la familia propietaria quiere alcanzar a través de su empresa. De esta manera, el consejo administrativo puede evolucionar y desarrollarse como una ventaja competitiva de la empresa (Chiner, 2011).

El órgano de gobierno, también tiene como objetivo, impulsar los aspectos positivos, para favorecer la unidad y el compromiso entre accionistas familiares, generando así estabilidad y confianza necesarias para tomar decisiones con visión a largo plazo.

Chiner (2011) afirma que es de suma importancia que un sistema de gobierno establezca reglas y mecanismos para evitar errores y gestionar de manera adecuada soluciones a diversos problemas.

Crear un protocolo surge de la necesidad de darle a la empresa una forma de estructura formal escrita, para que regule las relaciones entre los distintos miembros, que originalmente, se han relacionado de manera informal. El objetivo principal del protocolo es garantizar el correcto funcionamiento de la organización, este permite su individualización y actualización en cualquier momento. Conformar un marco regulatorio de funcionamiento y de relaciones entre sus integrantes (Irigoyen, 2015).

El protocolo es el encargado de regular las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, con el fin de asegurar la continuidad de la compañía sin afectar los lazos familiares. Este mantiene la cohesión y la armonía familiar, opera como mediador entre la familia, el patrimonio y la gestión, permite determinar objetivos claros como ¿quiénes son los integrantes?, ¿cómo han llegado hasta allí?, ¿a dónde y cómo quieren llegar? Los protocolos, además, permiten proveer la sucesión, que es uno de los puntos más críticos por la poca preparación e importancia que se le da al tema. Regula el patrimonio, identificando cual es el patrimonio familiar y cual el empresarial. Además, sirve como instrumento facilitador de la gestión empresarial.

Lucero Bringas et al (2017) afirman que la existencia de este protocolo y su cumplimiento, generan una mayor confianza no solo en los miembros de la familia sino,

también, a terceros, como lo son empleados no familiares, proveedores, bancos, clientes, ya que la existencia de este implica un código de conducta y de obrar hacia la familia y la sociedad en general.

A pesar de la importancia del protocolo familiar para suministrar las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos en el largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar, debido al desconocimiento por parte de las familias empresarias, esta herramienta resulta de poca implementación (Hernández Mejía, 2018).

Vizcay y Ramírez (2019) también afirman que en Argentina el protocolo familiar, junto con otras herramientas de profesionalización, como la implementación de un plan de sucesión, son muy poco implementadas por las empresas familiares.

Vanoni Martínez y Pérez (2015) aseguraron que los conflictos, rivalidades y tensiones familiares son evidentemente uno de los principales problemas que afectan a las empresas familiares, incluso pueden causar su desaparición y son más complejo acorde aumenta la participación del número de miembros de la familia en la organización.

En cuanto al financiamiento, las empresas familiares suelen tener una estructura de capital estable y las nuevas inversiones suelen realizarse con fondos propios, permitiendo a la compañía tener una fuerte estabilidad y un apalancamiento financiero menor al resto de las organizaciones, haciéndolas menos vulnerables a las fluctuaciones de los ciclos económicos. Las políticas de financiamiento, difieren en si las empresas son o no familiares. En el caso de las familiares se suelen utilizar dos tipos de prácticas financieras: el autofinanciamiento, implica que las inversiones no se lleven a cabo hasta que no se haya conseguido el financiamiento interno y el segundo tipo es la resistencia

para acudir al mercado de capitales, por temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia (Omaña Guerrero y Briceño Barrios, 2013).

Para lograr el éxito de una empresa familiar se debe lograr la unión de la familia, la propiedad y profesionales externos independientes, ya que estos aportan a la organización el equilibrio entre lo correcto para la empresa y las emociones familiares (Miralles Niell, 2014).

La herramienta más adecuada para disminuir las probabilidades de fracaso a las que se enfrentan este tipo de empresas es la profesionalización. Miles de empresas exitosas a lo largo del mundo han demostrado que, mediante los procesos de profesionalización, se puede desarrollar al máximo el potencial y poder mantenerse en el tiempo por más de dos generaciones. Este proceso debe ser gratificante para todos los miembros de la empresa sean o no familiares. Así, se obtienen los mejores resultados en cuanto al crecimiento de la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, generación de nuevos puestos de empleo y permanencia de la empresa a través del tiempo. Sin embargo, profesionalizar una empresa familiar no garantiza que la empresa llegue a la tercera generación, ya que esto depende de las personas que estén a cargo en la segunda generación (Borda, 2015).

El autor mencionado anteriormente, afirma que la profesionalización debe ser entendida como un proceso necesario para el correcto desarrollo y evolución de la empresa, el cual debe contar con metodologías novedosas de trabajo debiendo estar presentes en todas las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

El problema que se busca comprender en esta investigación es si la falta de profesionalización, fue o podría ser, una de las causas principales de la muerte de las

empresas familiares, en la ciudad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires en el año 2020.

Resulta importante estudiar este hecho, ya que la profesionalización de las empresas familiares, es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso que enfrentan este tipo de compañías.

El objetivo general de la investigación es determinar si la falta de profesionalización puede provocar una muerte prematura en las empresas familiares en la ciudad de Capitán Sarmiento en el año 2020.

Además, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- Identificar si las empresas, aplican o aplicaron, herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo similar, implementado o en vías de implementación, así como sus beneficios.
- Conocer en qué fase de la vida de las empresas la falta de un protocolo familiar resulta ser decisiva, identificando que herramientas, hechos o decisiones podrían utilizarse.
- Identificar dificultades en empresas familiares que no profesionalizan su empresa, inquiriendo en la probabilidad de que este sea, o haya sido, un factor de su muerte.
- Indagar como un contador público podría favorecer en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación propuesta fue de alcance descriptiva. Se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares (o la falta de ésta) resultó importante para la supervivencia de las Pymes del sector comercial de la ciudad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires.

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

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

### *Participantes*

La población estuvo conformada por emprendedores y pymes del sector comercial de la ciudad Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de pymes de la ciudad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que, debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos. Tres empresas en actividad y dos empresas muertas.

Previo a la entrevista realizada por medio de correo electrónico y por llamada telefónica, se procedió a enviar un consentimiento informado, a través de un mail, a cada uno de los participantes, para lectura y firma del mismo (Anexo I).

### *Instrumentos*

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia, entes bancarios y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de pymes que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se relevaron empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre la dificultad del acceso a la profesionalización y que tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia la muerte prematura de las pymes.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar la información, una dirigida a pymes vivas y otra dirigida a pymes muertas. Las entrevistas enviadas por medio de correo electrónico y otras realizadas mediante llamadas telefónicas, cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructuradas, elaborada con anterioridad.

### *Análisis de datos*

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

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

## Resultados

Para el análisis de datos cualitativos se analizaron cinco PyMEs, de la ciudad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires, tres de ellas aun activas en el mercado y dos que dejaron de existir. A partir de las entrevistas realizadas, se obtuvo una descripción de las empresas bajo estudio, quienes, manteniendo su anonimato, aportaron la información suficiente para llevar a cabo la investigación.

El entrevistado 1 es una empresa familiar fundada en el año 1998 por tres hermanos, la misma cuenta con un establecimiento, ubicado en un campo de más de 60 hectáreas, destinado al ordeño y comercialización de leche de vaca, también a la comercialización de novillos para su posterior consumo. Actualmente posee 6 empleados, que no son miembros de la familia; el hijo de un socio fundador y los tres fundadores, siendo un total de diez personas trabajando en el emprendimiento. Facturación total ejercicio 2019: \$30.000.000

El entrevistado 2 posee una heladería, fundada por un matrimonio en el año 1969. Con más de cincuenta años de trayectoria, la misma cuenta con el local original, más dos sucursales ubicadas en la ciudad de Capitán Sarmiento y una franquicia en una localidad vecina. Actualmente se encuentra al mando de la segunda generación, aunque también están trabajando en la misma los nietos de los fundadores, tercera generación. Cuenta con un total de 18 empleados, siendo cinco de estos, miembros de la familia. Facturación total del ejercicio 2019: \$26.000.000

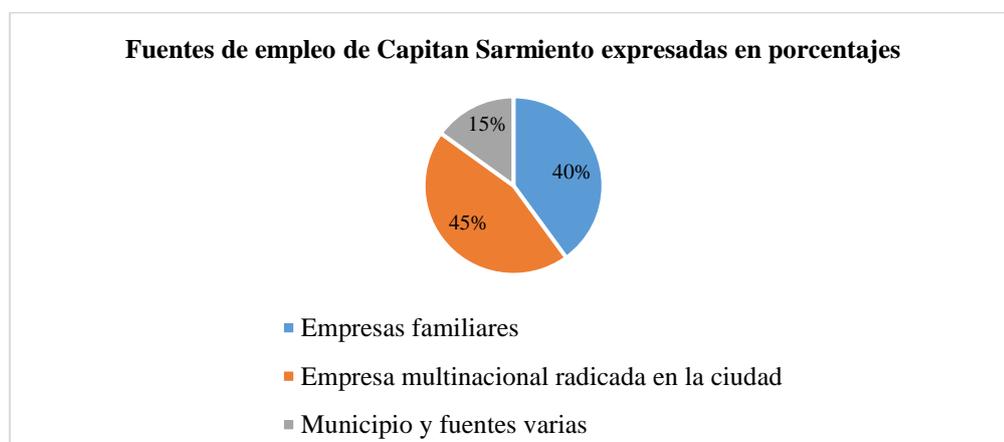
El entrevistado 3 pertenece a un comercio dedicado a la venta de materiales de construcción y ferretería. Fundado por un matrimonio, en el año 1997. Actualmente está a cargo del comercio la segunda generación, cuenta con un total de 9 empleados, de los cuales 4 son familiares. Facturación total del ejercicio 2019: \$15.000.000

El entrevistado 4 era una empresa que se dedicaba a la industria textil. Fue fundada en el año 2003. En la empresa trabajaba su fundador, junto a su esposa y dos hijos, además contaban con quince empleados ajenos a la familia. El emprendimiento familiar cesó sus actividades en el año 2017.

El entrevistado 5 era una sociedad fundada por un padre y sus tres hijos. Tenían un comercio destinado a la compra y venta de vehículos. En el año 2008 el padre fallece, quedando la sociedad a cargo de sus tres hijos y su esposa, quienes sumaron 4 empleados ajenos a la familia. En el año 2012 cierran definitivamente su comercio.

#### *Las empresas familiares en la economía de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires*

Con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las empresas familiares de Capitán Sarmiento, se observa que estas poseen un gran impacto sobre la economía de la ciudad. El 60% de los encuestados respondieron que las pequeñas empresas familiares contribuyen con el desarrollo de la economía local, mientras que el 40% restante no está informado sobre la contribución de estas empresas al desarrollo de la economía en la región. En la figura 3 se observa que, las empresas familiares, son una gran fuente de empleo en la ciudad.



*Figura 3: Fuentes de puestos de empleos en Capitán Sarmiento. Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por el municipio.*

*Herramientas de profesionalización implementadas por pymes vivas y muertas*

De las empresas entrevistadas, solo el 40%, profesionalizaron y profesionalizan su empresa, mediante la implementación de herramientas para tal fin. El 60% restante, por falta de información y de asesoramiento, no profesionalizaron, ni profesionalizan su empresa.

**Tabla 1:** *Herramientas de profesionalización implementadas por las empresas entrevistadas y la generación que la/las implementó.*

| Entrevistado | Herramientas de profesionalización |                     |                  | Generación que implementó la/las herramientas |
|--------------|------------------------------------|---------------------|------------------|---|
|              | Protocolo                          | Órganos de gobierno | Plan de sucesión |   |
| 1            | No                                 | Si                  | Si               | Primera                                       |
| 2            | No                                 | No                  | No               | -   |
| 3            | No                                 | No                  | No               | -   |
| 4            | No                                 | No                  | No               | -   |
| 5            | No                                 | Si                  | Si               | Segunda                                       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2:** *Beneficios de la implementación de herramientas de profesionalización en empresas familiares.*

| Beneficios que se podrían obtener o haber obtenido mediante la profesionalización de la empresa. | Empresa |    |    |    |    |
|--|---------|----|----|----|----|
|  | 1       | 2  | 3  | 4  | 5  |
| Menos dificultades generadas en el ámbito familiar.  | Si      | Si | No | Si | Si |
| Mayor crecimiento en el mercado  | Si      | Si | Si | Si | Si |
| Mayor estabilidad laboral  | Si      | Si | No | Si | Si |
| Menores probabilidades de fracaso en el largo plazo  | Si      | Si | No | Si | Si |
| Prevenir la muerte de la empresa   | No      | No | No | Si | No |

Fuente: Elaboración propia.

*El protocolo y su impacto en las empresas familiares*

Se les consultó a los entrevistados en qué etapa hubieran necesitado acceder a un protocolo familiar, cual fue el motivo por el cual no lo implementaron y, además, se les

indagó si la implementación de un protocolo familiar, hubiera prevenido el cierre de la empresa o si podría evitar este desenlace para las empresas aun en actividad.

**Tabla 3:** *Etapa en la que se hubiera necesitado, herramientas y acciones que se podrían haber implementado y motivo por el cual no se accedió/accede a un protocolo.*

| <b>Empresa</b> | <b>Etapa donde se hubiera necesitado un protocolo familiar</b> | <b>Herramientas o acciones que podrían haberse utilizado</b>   | <b>Motivo por el cual no se implementó/implementa un protocolo familiar</b>  |
|----------------|--|--|--|
| 1              | Etapa actual (crecimiento y traspaso generacional)             | Ayuda externa de un profesional que guie a la empresa en todas sus fases.  | Falta de conocimiento y asesoría sobre todas las herramientas de profesionalización  |
| 2              | Durante el traspaso generacional                               | Elaborar un protocolo propio, y no utilizar procesos sistematizados de otro método que no se base en la implicación de la familia.   | No contaban con la información necesaria. En ese momento no creyeron que sería de utilidad.  |
| 3              |  |  |  |
| 4              | Etapa inicial  | Fomentar el dialogo y lograr un consenso entre todos los miembros familiares. Lograr consensos sobre temas críticos que pueden afectar tanto a la familia como a la empresa. | No estuvieron asesorados por parte de sus abogados, ni otros profesionales, como el contador público, sobre este método de profesionalización. |

Fuente: Elaboración propia.

Se visualiza como resultado que la implementación de un protocolo hubiera contribuido a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar, así como también encaminado los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos. Además, hubiera ayudado a reducir la posibilidad de aparición de conflictos aportando criterios para saber tratarlos en los momentos críticos. Se resalta de todos modos que, aun así, los entrevistados concuerdan con que esta implementación no hubiera evitado ni evitaría el cierre de sus emprendimientos familiares.

*Dificultades ocasionadas a raíz de la falta de profesionalización*

**Tabla 4:** *Dificultades en pymes vivas debido a la falta de profesionalización.*

| <b>Problema</b>  | <b>Causa del problema</b>  |
|--|--|
| Disgustos entre padre e hijos.                                       | El padre se entromete demasiado.   |
|  | El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.   |
|  | El padre “impone” más que delega.  |
|  | El hijo descalifica a su padre por la edad y por no dar entrada a conocimientos frescos.                 |
| “Choques” entre hermanos.  | Existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa.                           |
|  | No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.   |
| Sucesión inadecuada o inexistente.                                   | No se prepara a los potenciales sucesores  |
|  | No se plantea un mando único, sino que se divide el poder.   |
|  | Los sucesores no tuvieron experiencia externa ni “hicieron carrera” dentro de la empresa.                |
| Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias. | Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes.  |
|  | Hay ausencia de planeación en la operación del negocio.  |
|  | Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia.  |
| Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.   | No se brindan espacios para la capacitación.   |
|  | Existe poca libertad para trabajar con creatividad   |
|  | No existen opciones para una autorrealización personal.  |
|  | El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.                  |
| La empresa no crece.   | La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de algunos miembros. |
|  | No se invierte en tecnologías recientes.   |
|  | No se actualizan los procesos administrativos.   |
|  | Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación.                                    |
| Comunicación inadecuada.   | No hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos                     |

Fuente: Elaboración propia.

Luego de detectar las dificultades ocasionadas en empresas familiares a causa de la falta de profesionalización, se obtuvo como resultado que solo una sucesión inadecuada o inexistente, podría ser una causal de la muerte de empresas familiares, debido a que es uno de los desafíos más importantes a los que se deben enfrentar. Mientras que los demás problemas no fueron, ni serían, causas de un posible deceso de sus compañías.

#### *El rol del contador público en las empresas familiares*

**Tabla 5:** *Aportes y contribuciones del contador público en una empresa familiar.*

|  | <b>Empresa 1</b>   | <b>Empresa 2</b>  | <b>Empresa 3</b>   | <b>Empresa 4</b>   | <b>Empresa 5</b>  |
|--|--|---|--|--|---|
| <b>¿Cuenta con asesoramiento externo de un contador público?</b>   | Si   | Si  | Si   | Si   | Si  |
| <b>¿Asesoramiento financiero, impositivo y laboral?</b>  | Si   | Si  | Si   | Si   | Si  |
| <b>Si la respuesta es sí, ¿el asesoramiento es solo de la empresa o también de su patrimonio personal?</b>   | Ambos  | Ambos   | Solo de la empresa   | Solo de la empresa   | Ambos   |
| <b>¿Asesoramiento en el desarrollo de estructuras de gobierno y de gestión? (Asamblea de socios/accionistas, consejo de administración, consejo de familia).</b> | Si   | No  | No   | No   | Si  |
| <b>Si la respuesta anterior es no, ¿Cree que el contador de usted está capacitado para poder implementarlas?</b>   |  | Si  | Si   | Si   |   |
| <b>¿Asesoramiento en la implementación de herramientas de profesionalización? (Protocolo familiar, plan de sucesión, órganos de gobierno)</b>                    | Si   | No  | No   | No   | Si  |
| <b>Si la respuesta anterior es no, ¿Cree que el contador de usted está capacitado para poder implementarlas?</b>   |  | Si  | No   | No   |   |
| <b>¿Considera al contador público como un profesional imprescindible en su empresa?</b>  | Si   | Si  | Si   | Si   | Si  |
| <b>¿Considera que algunos de los asesoramientos que no están implementados en su empresa generarían un aporte positivo para la misma?</b>                        | El asesoramiento brindado por un profesional es positivo para el crecimiento y desarrollo de la empresa. | Sería favorecedor para la empresa contar con un asesoramiento más amplio por parte del contador y no solo impositivo, laboral y financiero. | Ampliar los ámbitos en que es asesorada mediante el contador, podría mejorar el crecimiento y desarrollo de la empresa significativamente. | Haber tenido más asesoramiento en el ámbito de la profesionalización hubiera evitado ciertos errores originados en el seno familiar. | Haber tenido mejor margen de error por conflictos familiares, y una mejor imagen de la empresa. |

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

En esta investigación el objetivo principal fue determinar la importancia de la falta de profesionalización como causante de una eventual muerte prematura de las pequeñas y medianas empresas familiares en la ciudad de Capitán Sarmiento en el año 2020. Se destaca que el acceso a herramientas de profesionalización como lo son el protocolo familiar, órganos de gobierno y un plan de sucesión, constituyen cuestiones fundamentales para cualquier empresa. Por este motivo, el estudio de la profesionalización en las PyMEs es de gran importancia para identificar y prevenir conflictos desfavorables en el desarrollo de las empresas familiares.

El primer objetivo de la investigación busca identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local. Los resultados indican que el impacto de las empresas familiares en la ciudad es significativo, contribuyen con el desarrollo de la economía local y, además, emplean al 40% de la población activa laboralmente de la ciudad. Esto concuerda con el estudio realizado por el Club Argentino de Negocios Familiares (CANF) citado en CAME (2015) quienes afirman que, en Argentina, un alto porcentaje de empresas son familiares y generan el 68% del PBI. También coinciden con los resultados que demuestra en su trabajo Gallego Domínguez (2012) quien afirma que las empresas familiares, son a nivel mundial, quienes componen la base del sistema económico, son generadoras de la mayor parte del empleo y constituyen un elemento de cohesión social. Motivo por el cual se hace imperioso estudiar e investigar esta tipología de empresas con la finalidad de estimular su desarrollo al mismo tiempo que la perdurabilidad de la familia.

Un segundo objetivo busca identificar si las empresas familiares, aplicaron o aplican, herramientas de profesionalización, como protocolo familiar, órganos de gobierno y/o plan de sucesión. Los resultados indican que solo el 40% de los entrevistados

profesionalizan su empresa, pero no con todas las herramientas de profesionalización, sino únicamente aplicando órganos de gobierno y un plan de sucesión. Mientras que el 60% restante no profesionalizan su empresa mediante ninguna herramienta de profesionalización. Esto concuerda con el estudio realizado por Vizcay y Ramírez (2019) quienes afirman que el protocolo familiar y demás herramientas de profesionalización son muy poco utilizadas en Argentina, motivo por el cual se les hace, a este tipo de empresas, muy difícil hacer frente a ciertos conflictos.

Otro de los resultados a los que se arribó, revela que las empresas familiares que profesionalizan su empresa deben afrontar menos problemas que las familias empresarias que no profesionalizan su empresa, por ejemplo las empresas 1 y 5 que han implementado órganos de gobierno y un plan de sucesión manifiestan que deben enfrentar menos dificultades, mientras que el resto de las empresas que no se profesionalizan, creen que se podrían reducir los conflictos mediante la implementación de este tipo de herramientas de profesionalización logrando que las primeras obtengan transformaciones favorables y evolucionen propiciamente, consiguiendo así una mayor productividad y competitividad. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Borda (2015) quien manifiesta que mediante la profesionalización se obtienen mejores resultados en cuanto al crecimiento de la compañía y se logra una mejor estabilidad laboral de los trabajadores.

Además, otro de los resultados obtenidos en este objetivo, hace referencia a que la profesionalización podría reducir probabilidades de fracaso, así como inducir el correcto desarrollo y evolución de la empresa, ya que un 80% de los encuestados así lo estima. Resultado que también coincide con lo expuesto en el trabajo de Borda (2015) quien afirma que la profesionalización es el instrumento más adecuado para aminorar

posibles conflictos que deben desafiar las empresas familiares, y que esta herramienta debe ser entendida como un proceso necesario para el correcto progreso de la empresa.

El tercer objetivo busca conocer en qué etapa de las empresas la falta de un protocolo familiar resulta decisiva, identificando herramientas, hechos o decisiones que podrían utilizarse. Los resultados manifestaron que la totalidad de las empresas entrevistadas no implantaron ni implementan un protocolo familiar, debido a la falta de conocimiento, asesoramiento y porque no consideran, ni consideraron que sería una herramienta de utilidad. Esto coincide con el estudio realizado por Hernández Mejía (2018) quien afirma que las familias empresarias que no implementan un protocolo familiar, no lo hacen a causa de desconocimiento. Las empresas interrogadas, afirmaron también que la implementación de un protocolo familiar, no previene su muerte, aunque si podría reducir la capacidad de conflictos entre miembros de la familia o que la aparición de estos no afecte los objetivos de la empresa, resultado que también coincide con los del estudio realizado por el autor anteriormente mencionado, donde se atestigua que el protocolo familiar suministra las herramientas necesarias para evitar que se produzcan conflictos, o en caso que estos se generen, a través del protocolo familiar, poder solucionarlos adecuadamente.

Otro de los resultados identificados fueron las herramientas o acciones que se podrían haber utilizado, como la ayuda de un profesional externo a la empresa, la elaboración de un protocolo propio no sistematizado, fomentar el dialogo para lograr consenso entre los miembros familiares de la empresa y sobre criterios que pueden afectar tanto a la familia como a la empresa, coincidiendo con los del trabajo realizado por Miralles Niell (2014) quien asegura que la unión familiar y la incorporación de profesionales externos a la empresa, son claves para el éxito de las mismas.

El cuarto objetivo planteado busca identificar dificultades en empresas familiares, originadas a raíz de la falta de profesionalización, averiguando si estos factores podrían ser o fueron, elementos causantes de la muerte de las empresas. Los resultados indican que las familias empresarias que no profesionalizan su empresa se enfrentan a una serie de problemas que, con las herramientas adecuadas de profesionalización, se podrían evitar. Disgustos entre padre e hijos, conflictos entre hermanos, estados críticos de fluidez económica y restricciones en las ganancias, desmotivación por parte de empleados familiares y no familiares, comunicación inadecuada y la falta de crecimiento de la empresa, son los problemas a los que deben hacer frente este tipo de empresas por la falta de implementación de herramientas de profesionalización. Aun así, el 100% de los entrevistados coinciden en que este tipo de conflictos, originados a raíz de la falta de profesionalización de sus empresas, no fueron, ni serían, en un futuro, causantes de la muerte de sus compañías. Estos resultados difieren con lo establecido por Vanoni Martínez y Pérez (2015) quienes afirman que los conflictos ocasionados en el entorno familia-propiedad-empresa, provocan un desgaste que puede durar años, privando a la compañía de energía y vitalidad, pudiendo causar la desaparición de este tipo de empresas.

El total de los interrogados coincide en que una sucesión inadecuada o inexistente, podría ser motivo de la muerte de las empresas familiares, ya que es, sin dudas, el mayor desafío que deben superar para la propagación exitosa de sus empresas en el tiempo. Esto concuerda con los estudios realizados por Lucero Bringas et al (2017) quien manifiesta que el traspaso generacional es uno de los mayores retos para las empresas familiares. Además, los resultados a los que se arribaron coinciden con los de Puig Castán (2016)

quien afirma que la falta de un plan de sucesión es la causa de la alta mortalidad de las empresas familiares.

El último objetivo planteado buscaba identificar como podría, un contador público, favorecer en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar. Los resultados revelan que el contador público está presente en todas las empresas familiares, aportando sus conocimientos y experiencias, con el fin de encaminar a la empresa en el transcurso de toda su vida, estando presente en todos los aspectos decisivos de esta, aportando asesoramiento no solo financiero e impositivo, como los de detallar a la empresa sus gastos impositivos, laborales, cargas sociales, sino que además, podría encaminar a éstas en la implementación de herramientas de profesionalización como lo son el plan de sucesión y el protocolo familiar. También, podría colaborar con la elaboración de estructuras de gobierno y de gestión sólidas, como lo son la asamblea de socios/accionistas, consejo de administración y consejo de familia. Esto resulta concordante con el estudio realizado por García Álvarez y Cabrera Goéz (2018) quienes afirman que un profesional integral, con capacidad de liderazgo, que busca el desarrollo de las empresas mediante su perfil gerencial, siendo analítico, creativo y estratégico, como lo es el contador público, puede lograr que la empresa familiar sortee los obstáculos que se le presenten, tanto financieros, emotivos, como también, conflictos originados a raíz de la falta de profesionalización, como lo pueden ser, conflictos a raíz de un inadecuado plan de sucesión, o por falta de la implementación de un órgano de gobierno.

Los resultados obtenidos en esta investigación pueden estar condicionados por una serie de aspectos que los limitan a nivel conceptual y metodológico, lo que exhibe, a su vez, nuevos posibles caminos de investigación. Esto se debe a no poder contar con una muestra más grande de empresas familiares en la ciudad de Capitán Sarmiento, provincia

de Buenos Aires, haciendo dificultoso descubrir relaciones y generalizaciones significativas. Además, cabe destacar que no se pudo acceder a una lista detallada de empresas familiares cerradas en la ciudad, por lo tanto, a través de una amplia búsqueda se pudo tomar como análisis de estudio empresas familiares vivas y muertas. Este obstáculo podría ser solventado ampliando el estudio con una muestra más detallada de empresas familiares cerradas y así obtener una mayor exactitud sobre el problema de investigación.

Sin embargo, haber utilizado dicha muestra resulta interesante ya que permitió, dedicar mayor tiempo y personalizar las entrevistas, obteniendo información pertinente para la investigación. Así, este estudio suma evidencia a la discusión sobre el impacto de la falta de profesionalización de las empresas familiares en la ciudad de Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires y aporta pruebas como puntapié inicial, para continuar analizando la relación entre las herramientas de profesionalización y la extinción de este tipo de empresas. Además, es importante mencionar como fortaleza de la presente investigación que no se registraron estudios previos sobre la temática planteada en la ciudad, por lo que este sería el primer trabajo de investigación que trata el problema de la profesionalización en las empresas familiares de esta región.

Como conclusión de este trabajo, se puede inferir que, si bien la profesionalización tiene influencia positiva en cuanto al crecimiento y rendimiento de las empresas familiares y contiene herramientas que previenen los conflictos en el seno familiar, evitando así que se vea afectada de manera negativa la empresa, se revela que pueden ser otros los motivos por los cuales se produzca una muerte de la misma. De todas maneras y a modo particular, la falta de una planificación de la sucesión o una sucesión inadecuada es una de las causales que sí podría derivar en una muerte de las empresas familiares.

Para una mayor y mejor profesionalización de las empresas familiares, se recomienda la implementación de asesores externos instruidos en la ejecución de un correcto plan de sucesión, protocolo familiar y órganos de gobierno, tales como abogados y/o contadores públicos.

Después de haber analizado diversos aspectos que se presume afectan el desempeño de las empresas familiares del medio local, sería importante para investigaciones futuras que busquen ampliar el tema de profesionalización a través de la implementación de plan de sucesión, protocolo familiar y órganos de gobierno o incluso el estudio de otras variables internas que puedan favorecer un mejor acceso a la profesionalización, determinando su relación de causalidad positiva o negativa. Esto podría realizarse haciendo hincapié en un método cuantitativo, realizando encuestas a empresas familiares cerradas de la provincia ya que debido al alcance de esta investigación este tipo de exploraciones no fueron realizadas, sin embargo, constituyen un complemento importante que agrega valor a los resultados encontrados y que permiten la construcción de estrategias más apropiadas y contundentes.

## Referencias

- AFIP. (2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Arostegui, A. A. (mayo de 2013). Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Maestría. Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <https://url2.cl/Bmgbx>
- Badía, J. M., y Escribá Esteve, A. (2018). La profesionalización de la empresa familiar: Conceptualización y elementos clave. Valencia, España: Cátedra de empresa familiar. Universidad de Valencia. Obtenido de <https://url2.cl/Ejwai>
- Borda, G. (junio de 2015). importancia de la profesionalización en la gestión de empresas familiares - pymes. Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de <http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2031>
- CAME. (2015). Empresas familiares. La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. *Pyme. Espacio CAME*, 2-3. Obtenido de [http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_julio\\_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf)
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320760008.pdf>
- Gallego Domínguez, I. (marzo de 2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. Córdoba, España: Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba (España).
- Güenaga, I., y Riva, V. (2011). La empresa familiar. Obtenido de <https://url2.cl/CTI3f>
- Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. (Noviembre de 2008). España : Ministerio de Industria, Turismo y Comercio . Obtenido de <https://www.consensum.com.ar/wp-content/uploads/2019/05/guia.pdf>
- Hernández Mejía, F. E. (2018). El protocolo familiar como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares. Santiago de Cali: Pontificia universidad javeriana. Maestría en derecho empresarial. Obtenido de <https://url2.cl/zdQrY>
- Hurtado Pérez, W. E. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la pyme en el Perú: Empresas familiares del sector

- manufacturero. Lima, Perú: Tesis de pregrado. Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2677>
- Irigoyen, H. (mayo de 2015). *errepar*. Obtenido de <https://www.errepar.com/>
- Lucero Bringas, M., Ribbert, E., y Goddio, C. (2017). Observatorio de empresa familiar. Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://url2.cl/upwYH>
- Mera, P., y Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista publicando*. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/viewFile/721/pdf\\_523](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/viewFile/721/pdf_523)
- Miralles Niell, F. M. (2014). El papel de los consejeros externos en las empresas familiares. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears. Obtenido de <https://url2.cl/hQjJz>
- Omaña Guerrero, L. M., y Briceño Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios gerenciales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786003.pdf>
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3 ciencias*, 3-4. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817932.pdf>
- Puig Castán, A. (2016). Empresa familiar: proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de Empresa Familiar*. Obtenido de <https://url2.cl/s191N>
- Rojas, J. (2015). Financiamiento público y privado para el sector PyME en la Argentina. Buenos Aires, Argentina: Tesis de posgrado. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de <https://url2.cl/8DzRv>
- Vanoni Martínez, G., y Pérez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo gerencial*. Obtenido de <https://url2.cl/ZMBw1>
- Vizcay, J. F., y Ramírez, F. J. (2019). El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar. Buenos Aires, Argentina: Universidad Argentina de la Empresa. Obtenido de <https://url2.cl/N5eaT>

## Anexo I

### *Consentimiento informado para participantes de la 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 vía correo electrónico. Esto tomará aproximadamente \_\_\_ minutos de su tiempo. 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. 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 de 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