

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

Profesionalización: clave de una gestión exitosa en las empresas familiares de

Crespo

Professionalization: key to successful management in family businesses in Crespo

Autor: Miriam Noemí Ulrich

Legajo: VCPB20607

DNI: 27.003.865

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Ciudad de Crespo, Provincia de Entre Ríos

Argentina, julio 2020

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen | 2 |
| Abstract | 3 |
| Introducción | 4 |
| Métodos | 17 |
| <i>Diseño</i> | 17 |
| <i>Participantes</i> | 18 |
| <i>Instrumentos</i> | 20 |
| <i>Análisis de datos</i> | 21 |
| Resultados | 21 |
| <i>Impacto de las empresas familiares en el contexto económico y social, y de los productos o servicios que ofrecen</i> | 21 |
| <i>Importancia de la profesionalización, conocimiento y aplicación de herramientas en empresas familiares</i> | 23 |
| <i>Dificultad en la continuidad de la vida de las empresas familiares por falta de un protocolo familiar</i> | 25 |
| <i>El Contador Público y su aporte en las empresas familiares</i> | 26 |
| Discusión | 27 |
| Referencias | 34 |
| Anexo I | 37 |
| Anexo II | 39 |

Resumen

La presente investigación buscó comprobar si la falta de una estrategia específica de gestión familiar y de profesionalización pudo influir en el desempeño y continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Crespo, provincia de Entre Ríos. El estudio tuvo un alcance exploratorio descriptivo, con un enfoque cualitativo, basado en el análisis de una muestra compuesta por cinco empresas familiares de distintos rubros que se encuentran en diferentes etapas de vida. Se hizo uso de una entrevista semi-estructurada realizada a los fundadores y directores de cada una de las empresas seleccionadas. Se analizaron las respuestas y se logró determinar la importancia del uso de herramientas de gestión y profesionalización, y como la implementación de las mismas en determinada etapa de la vida resultó primordial para el éxito de la gestión y garantizó la continuidad a futuras descendencias. De este modo es que se puso de manifiesto la clara voluntad de las empresas en continuar en las siguientes generaciones, y aunque muchas de ellas aún no implementaron el uso de las herramientas de gestión empresarial y de profesionalización, consideraron fundamental y necesario el uso de éstas para garantizar la permanencia de su empresa familiar en el tiempo. Así también, la profesionalización es un proceso que resultó estratégico de ser desarrollado, debido a que posibilitó mayores oportunidades para un posicionamiento firme en el mercado actual.

Palabras claves: empresa, familia, gestión, planificación.

Abstract

This research sought to see whether the lack of a specific family management and professionalization strategy could influence into the performance and continuity of family businesses in the city of Crespo, Entre Ríos province. The study had a descriptive exploratory scope, with a qualitative approach, based on the analysis of a sample composed of five family companies from different areas that are in different stages of life. A semi-structured interview was made to the founders and directors of each of the selected companies. The answers were analyzed and the importance of the use of management and professionalization tools was determined, and how the implementation of them at a certain stage of life was paramount to the success of management and ensured continuity to future offspring. In this way, the willingness of companies to continue for the following generations is clear, and although many of them have not yet implemented the use of business management and professionalization tools, they considered that is essential and necessary use them to ensure the stay of their family business over time. Also, professionalization is a process that turned on strategic to be developed, because allowed greater opportunities for a firm positioning in today's market.

Keywords: company, family, management, planning.

Introducción

Si tuviéramos que elegir uno de los motores de gran aporte a la economía mundial sin dudas coincidiríamos en identificar como tal a las empresas familiares.

Nación (2017) dio a conocer datos recientes: en nuestro país hay aproximadamente 856.600 empresas activas siendo el 99% de éstas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), el 72% se concentra en 4 jurisdicciones: ciudad autónoma de Buenos Aires, provincia de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. En tanto un 10% se encuentra en el Noroeste (NOA) y Noreste (NEA) de la república.

En Argentina se estima que entre el 80% y 90% de las empresas existentes son familiares y representan más del 50% de la actividad económica, generan un importante porcentaje del producto bruto interno (PBI) y conforman la mayor fuente de empleo privado (Identidad 21, 2019).

Castillo (2017) manifestó que la estructura directiva en las empresas familiares suele complicarse con la libertad que cada familiar cree tener y se agrava cuando el fundador actúa en función de la biología familiar y no fundamentado en las necesidades propias del negocio. Señaló la importancia del órgano de gobierno en esos casos para la creación y un seguimiento formal de la planeación estratégica y de los compromisos necesarios para su ejecución, de manera tal que los acuerdos queden por escrito. Manifestó que el contar con un órgano de gobierno o consejo de administración que defienda la compañía, es de gran ayuda en el proceso sucesorio de la empresa familiar.

Uno de los principales conflictos que afecta a las empresas familiares se asocia a no poder separar la vida familiar de la vida empresarial, Araya (2017) sugirió como solución no solo separar estos dos conceptos, sino desarrollar estrategias que ayuden a encontrar un equilibrio entre ambos. Esto se puede lograr si la empresa dispone de

herramientas como órganos de gobierno que contribuyan a una mejora de la relación familiar y empresarial; y para ello es importante que se acuerde y defina el papel que debe cumplir el Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el Consejo de Familia.

| FAMILIA | CONSEJO DE FAMILIA | CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | DIRECCIÓN GENERAL |
|---------------------|------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Asamblea Familiar | Visión y misión | Comunicación oportuna y veraz | Metas y objetivos |
| Valores | Políticas | Estrategias | Tácticas |
| Protocolo Familiar | Solución de conflictos | Proceso de sucesión | Desarrollo de estrategias |
| Cultura Familiar | Código de ética | Propiedad de la empresa | Salvaguarda de los recursos |
| Cultura Empresarial | | Riesgo, liquidez y crecimiento | Crear valor a la empresa |
| | | Desempeño y compromiso | |

Figura 1. Órganos de gobierno en las empresas familiares. Fuente: Araya (2017).

Araya (2017) determinó que cada miembro familiar que participa en la empresa debe tener un compromiso con la misma, pasión y voluntad en el trabajo y una enorme motivación. Una visión a largo plazo para ir tras las metas establecidas y asegurar así la continuidad de la empresa. Si la empresa independientemente del tamaño que tenga, adopta un modelo de planeación estratégica que le permita objetivamente pronosticar el futuro, seguramente estará en condiciones de sobrevivir y de mantener un patrimonio común que perdure y se multiplique de generación en generación.

Rizo Rivas (2018) expresó que las empresas familiares a lo largo de su vida deben afrontar uno de los procesos más complejos y de alto riesgo que es la sucesión. Varios autores coincidieron en señalar que la sucesión en la dirección es una de las causas fundamentales de la desaparición de las empresas familiares. Solo un 10% de estas llegan a la tercera generación.

Rodriguez Clariana (2018) manifestó que a los empresarios les resulta lógico y natural trasladar el patrimonio empresarial a sus descendientes y suelen delegar la dirección de la empresa a sus hijos. Muchas veces esta decisión no es la más inteligente ni la más profesional y resultó el hijo, no ser la persona indicada por no estar capacitado o simplemente por no interesarle la empresa.

En relación a la temática de sucesión San Martín Reyna y Duran Encalada (2016) determinaron más factible que en la transferencia de una primera a una segunda generación, la dirección de la empresa y el gobierno corporativo quede en manos de un miembro familiar. En tanto que al pasar a una tercera generación, la dispersión misma de propiedad entre diferentes miembros o ramas familiares hicieron necesaria una mayor participación de miembros no-familiares en la dirección y gobierno de la misma, adquiriendo un rumbo más dirigido hacia la creación de valor económico en la empresa y los riesgos que ello conlleva. Las empresas familiares se volvieron más renuentes al riesgo sobretodo después del primer cambio generacional.

San Martín Reyna y Duran Encalada (2016) observaron también que los miembros de la siguiente generación denotaron una elevada preocupación por la preservación de la riqueza que por el acrecentamiento de la misma, lo que pudo ocasionar niveles de endeudamiento bajos y motivaron hacia la búsqueda de crecimientos moderados menos arriesgados. Mientras que empresas familiares en manos de una tercera generación se

caracterizaron por una menor resistencia al riesgo por lo que se volvieron más lanzadas a la hora de buscar tasas de crecimiento.

En cuanto a la temática profesionalización Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2017) determinaron que el proceso de profesionalización de las empresas familiares se patrocina por la gestión administrativa que realiza la familia sobre la empresa, relacionando la administración con las decisiones de formación existentes. Expresaron que constituye en la elección de la carrera, formación profesional de los jóvenes y capacitación de los miembros de la familia que se desempeñan en la empresa.

Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2017) también determinaron que la profesionalización está influenciada por los requerimientos de la empresa para la elección de programas profesionales y de capacitación. Estipularon que hay relación entre los procesos de profesionalización y la creación de competencias necesarias para la continuidad y el crecimiento, y que estas competencias deben relacionarse entre sí, considerando su desarrollo como elemento estratégico dentro de la gestión familiar en la empresa. Indicaron adecuado continuar con el estudio de la profesionalización como herramienta para la sucesión.

Rueda Galvis (2011) estableció que la profesionalización en las empresas familiares deberá ser una asignatura que le permita a la empresa permanecer en el mundo actual dominado por la globalización de los mercados y un permanente estado de crisis. Manifestó que resulta difícil que una compañía de cualquier orden pueda crecer y competir en el mercado sin un proceso de profesionalización en todas las áreas funcionales que desarrolla. Y expresó que la profesionalización es el proyecto de vida de una organización empresarial que le otorgará óptimas condiciones de adaptabilidad frente a las oportunidades y situaciones adversas que puedan acontecer en el futuro.

Martinez Echezarraga (2010) considera que la naturaleza humana hace surgir a las empresas familiares espontáneamente y para definir las como tal, las mismas deben cumplir con 3 características básicas: que una o más familias sean poseedoras de la mayoría de su capital, que tomen las decisiones y ejerzan control sobre la misma, y que manifiesten una fuerte vocación de continuidad en las generaciones siguientes como parte del legado familiar.

Una de las formas más difundidas de definir el mundo de las empresas familiares es el diagrama de los 3 círculos. Estos círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y la propiedad; que representan los 3 grupos de interés que participan en ellas: ejecutivos y empleados, miembros de la familia y socios respectivamente (Hernandez Fernandez y Portillo Medina, 2016).

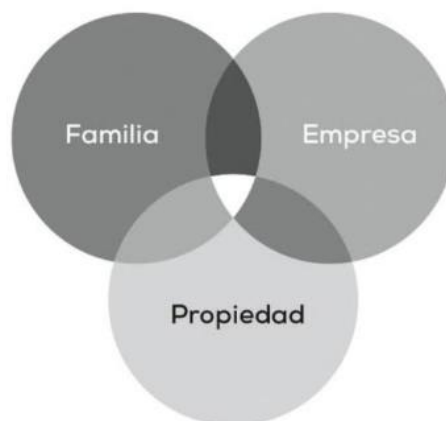


Figura 2. Los 3 círculos de la empresa familiar. Fuente: Martinez Echezarraga (2010).

Castillo (2017) propone analizar el diagrama de los 3 círculos relacionándolo directamente con otro diagrama llamado “de enfoques complementarios”, donde denomina a los círculos como:

- Enfoque legal: la empresa, la propiedad y la familia se encuentran influenciadas y reglamentadas por leyes correspondientes al ámbito de aplicación.

- Enfoque en compromisos familiares: son las reglas de funcionamientos que se establecen para tener una relación adecuada y ordenada. Se conoce como “protocolo familiar”.
- Realidad psicológica: los integrantes de la familia tienen una dinámica en común. Entre sus miembros aparecen objetivos diferentes, complementarios y se manifiestan muchos sentimientos.

En los últimos años distintos autores han tratado el concepto de empresa familiar influenciados por la teoría de los 3 círculos:

Tabla 1: *Conceptos sobre empresa familiar.*

| Autor | Definición |
|--------------------------|---|
| De la Garza (2003) | Empresa donde los sistemas de familia y empresa se entrelazan. |
| Hoshino (2004) | Empresa poseída y controlada por familia o descendientes del fundador. |
| Belausteguigotia (2007) | Empresa poseída o controlada por una familia y en la que los miembros se encuentran relacionados con el negocio. |
| Navarrete (2008) | Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar. |
| Esparza (2009) | Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar. |
| Florez (2010) | Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia. |
| Suarez (2010) | Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad. |
| Ramirez y Fonseca (2010) | Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio. |

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de Soto Maciel (2013).

Casilla, Días, Ruz y Vásquez (2014) expresan que la población de empresas familiares está constituida por entidades muy diversas, con características similares en muchos aspectos, pero también muy dispares. Siendo esta heterogeneidad la causa de distintos conflictos a los que deben enfrentarse en su ámbito empresarial y familiar. Y las clasifican de la siguiente manera:

Tabla 2: *Clasificación de empresas familiares.*

| Clasificación de empresas familiares | | |
|---|---|--|
| En función de criterios Sociodemográficos | En función del grado Generacional | En función del nexo de Unión familia - empresa |
| <p>Por su tamaño: grande, mediana y pequeña.</p> <p>Por su ámbito geográfico: local, regional, nacional, multinacional.</p> <p>Por tipo de propiedad y forma jurídica: sociedades o no, cotizan o no en bolsa.</p> | <p>Empresa en primera generación: el fundador controla la empresa</p> <p>Empresa en segunda generación: el fundador pasa a segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos.</p> <p>Empresa en tercera generación: los nietos del fundador son los principales propietarios y directivos.</p> | <p>La empresa de trabajo familiar (ETF): los miembros pretenden la continuidad de la empresa en manos de la familia generación tras generación.</p> <p>La empresa de dirección familiar (EDF): los miembros mantienen la propiedad, pero reservan la dirección y la gestión a familiares con mayor capacidad y formación.</p> <p>La empresa familiar de inversión (EFI): los miembros controlan exclusivamente la decisión de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión.</p> <p>La empresa familiar coyuntural (EFC): los miembros no tienen voluntad de mantener en el futuro ni su propiedad ni su gestión.</p> |

Fuente: elaboración propia.

En todas las organizaciones es importante identificar las fortalezas y debilidades, Castillo (2017) señala como fortalezas en las empresas familiares las siguientes: relaciones de afecto, comprensión, aceptación de autoridad y finalidad en común. Expresa que cuando estas cuatro se combinan se manifiestan otras concretas como: dedicación, agilidad en el decidir y el hacer, resistencia para superar crisis, tranquilidad del largo plazo en la inversión e innovación, el servicio, la estabilidad de los ejecutivos, la solvencia financiera, apoyo recíproco en el grupo familiar y afán de logro, y desarrollo de capacidades en busca del éxito.

Siguiendo con el tema Castillo (2017) señala como debilidades en las empresas familiares las siguientes: nepotismo, enfeudamiento, autocracia, paternalismo, anquilosis en las cabezas, resistencia al cambio y a la inversión de terceros, confusiones de los flujos, desinformación y manipulación de la información, vaivenes en la práctica de la delegación, indefinición estructural, herencia de problemas no resueltos, dominio de la biología y resonancia en la mezcla de las crisis empresariales con las familiares.

En el mundo un alto porcentaje de las empresas presentes son familiares, en los países desarrollados estas empresas alcanzan el 80% de las existentes, en tanto en países en vía de desarrollo llegan al 98%. En Estados Unidos las empresas familiares abarcan más del 90% de las empresas y generan más del 40% del producto bruto interno (PBI). Similares son los datos en América Latina ya que se estima que 9 de cada 10 empresas derivan de grupos familiares (Gomez Betancourt, Betancourt Ramirez, y Zapata Cuervo, 2012).

En España existen aproximadamente 2,9 millones de empresas familiares, suponen el 85% del total existente en el país las cuales dan empleo a más de 13,9 millones de trabajadores, lo que constituye más del 70% del empleo privado. Se calcula que el 65% de estas empresas se encuentran en la primera generación, un 25 % en la segunda y el 10% que resta en la tercera o siguientes generaciones (Casilla et al., 2014).

Cohi (2013) detalla la importancia de las empresas familiares en la Unión Europea y señala que existen cerca de 17 millones, representan un 60% del total y emplean a más de 100 millones de personas. Mientras que en Gran Bretaña de las 8 mil compañías más grandes el 76% son familiares.

Las empresas familiares están presentes en todos los segmentos económicos y pueden ser de diferentes tamaños, y muchas de las organizaciones más importantes son

empresas familiares, tales como Walmart, Ford Motor Company, Cargill, American International Group, Motorola, entre otras (Belusteguigoitia, 2010).

Las empresas familiares conviven con empresas que no son de este tipo, y muestran algunos rasgos que las diferencian entre sí. Este tipo de organizaciones son numerosas comparadas con las no familiares en muchos países del mundo. La organización, la gerencia, las decisiones, la continuidad, su funcionamiento son aspectos en los que difieren (Omaña Guerrero y Briceño Barrios, 2013).

En las empresas familiares los socios fundadores deben ser cuidadosos en el traspaso generacional y elegir al sucesor no por el orden que ocupa en su familia, sino por la capacidad. El empresario y su familia deben distinguir los valores que quieren mantener en la familia y la empresa. Para ello es necesaria la formulación del protocolo familiar (Rodríguez Clariana, 2018).

Rodríguez Clariana (2018) indica como importante el proceso por el que se llega a formular el protocolo familiar y lograr su aplicación. El mismo explica el tipo de empresa familiar que se quiere ser, y la forma de dirigir las relaciones entre la familia y la empresa. Pretende cultivar y reforzar las fortalezas básicas de unidad entre los miembros de la familia, de compromiso con el desarrollo de la empresa familiar, de formación, dedicación y equipo e intereses comunes.

El protocolo familiar establece reglas para no caer en los errores comunes de: confundir el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir, confundir los lazos de afecto propios de la familia con los contractuales propios de la empresa, no seguir las leyes de mercado y retrasar la sucesión innecesariamente. El protocolo familiar nunca deber ir en contra de lo indicado en la legislación sobre sociedades y en los estatutos de la empresa (Rodríguez Clariana, 2018).

Press (2015) define al protocolo como uno de los instrumentos que edifican la profesionalización de las empresas familiares. Lo especifica como un acuerdo voluntario entre los miembros de la familia y la empresa para la convivencia y la gestión presente y futura de la empresa familiar. Los temas que se incluyen en el protocolo dependerán del tamaño y el momento evolutivo de la empresa y la familia, como de la cantidad de generaciones asociadas a la empresa.

Continuando con la temática protocolo familiar, Press (2015) sugiere como contenido básico del protocolo, el siguiente:

- Historia, misión, visión y valores.
- Participación de la familia en la empresa.
- Órganos de gobierno de la empresa.
- Convivencia de la familia, pautas para lidiar las controversias.
- Temas económicos y patrimoniales.
- Definiciones de estrategias del negocio.
- Otros asuntos de interés para la familia.
- Transición generacional.
- Temas sobre la responsabilidad de la familia con la comunidad.
- Temas legales.

Belusteguigoitia (2017) describe el proceso de sucesión como un fenómeno muy complejo, el cual debe planificarse en el tiempo. Este proceso consta de determinadas fases:

- Fase 1- diagnóstico: el fundador hace un diagnóstico tanto de la dirección de la familia como de la empresa.

- Fase 2 - planificación: se elabora el plan de sucesión donde participan los posibles sucesores y quien será el sucedido.
- Fase 3 - entrenamiento: se debe complementar la práctica diaria con capacitación para adquirir los conocimientos necesarios que exige el puesto.
- Fase 4 - transferencia: es una fase complicada porque ambas generaciones comparten las decisiones. Resulta fundamental implementar un plan de comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados de la compañía.
- Fase 5 - culminación: solo resulta exitosa si el fundador deja la empresa en manos de los sucesores y ellos ejercen en forma eficaz.

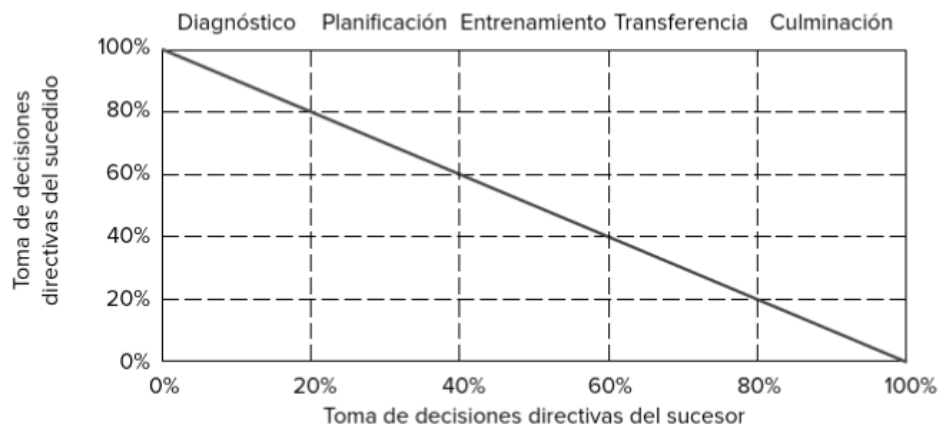


Figura 3: Etapas del proceso de sucesión. Influencia del sucesor y del sucedido. Fuente: Belusteguigoitia (2017).

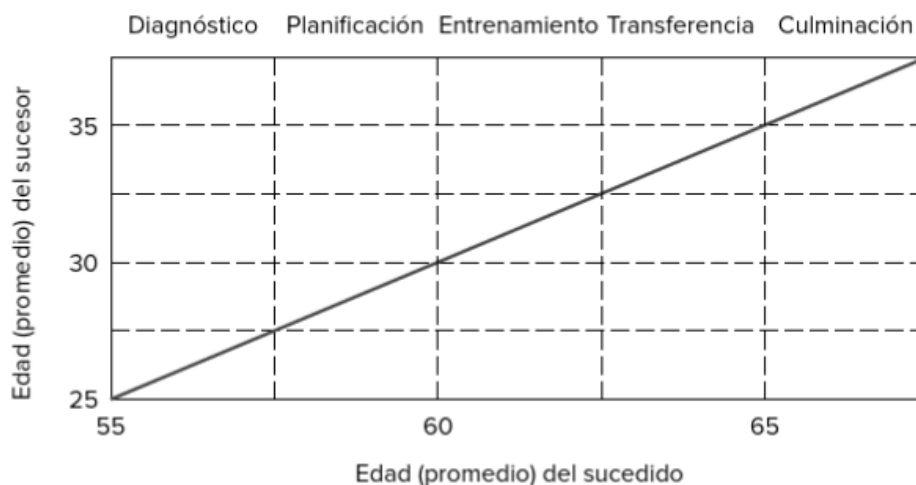


Figura 4: Etapas del proceso de sucesión. Edades del sucesor y del sucedido. Fuente: Belusteguigoitia (2017).

Hernandez Fernandez y Portillo Medina (2016) indican que a medida que la empresa familiar transita de generación en generación debe ir adecuando y fortificando sus estructuras, prácticas y políticas. Por tanto, la profesionalización en la empresa familiar resulta un proceso importante y debe estar presente desde sus inicios. Las empresas que alcancen la profesionalización tienden a mantener una renovación continua.

La profesionalización en las empresas familiares se conceptualiza como un proceso que favorece la creación de las estructuras de gestión y gobierno. Así como la formulación de planes que regulen las relaciones entre los individuos que integran los distintos subsistemas de las empresas familiares, plasmando competencias para adecuarse a los cambios y ser altamente competitivos (Hernandez Fernandez y Portillo Medina, 2016).

Press (2015) manifiesta que ser parte de la familia y tener apasionamiento por la empresa no es suficiente. Para que la empresa familiar se mantenga viva es necesario profesionalizarla. Esto no solo significa la contratación de profesionales extra-familiares, sino que puede referir a la formación y preparación de los miembros de la familia.

Profesionalizar la empresa familiar significa desarrollar buenas prácticas de gestión, de comunicación y de las relaciones interpersonales. Se trata de profesionalizar “la familia” resultando fundamental la confección de acuerdos y normas de convivencia, profesionalizar “la empresa” implicando que quienes estén a cargo de la gestión sean competentes y profesionalizar “los profesionales” para que conozcan y entiendan el comportamiento de las empresas familiares (Press, 2015).

El problema que se busca comprender en esta investigación es si la falta de adopción de estrategias de gestión familiar y de profesionalización, pueden influir en la continuidad y ser la razón fundamental que lleve a la mortandad de las empresas familiares de la ciudad de Crespo y zonas aledañas.

Se profundizó en conocer si a las empresas familiares que participan de la muestra les resulta importante la implementación de herramientas de gestión y de profesionalización. Y que tan probable puede resultarles la falta de éstas como uno de los principales motivos que pueda alterar la continuidad de su empresa.

Se plantearon interrogantes como: ¿si la profesionalización tiene una influencia categórica en la vida de las empresas familiares según su etapa de vida?; ¿cuáles son las herramientas que pueden utilizarse para profesionalizar una empresa familiar? y ¿cómo puede cooperar un Contador Público a la indicada profesionalización?

Considerando la importancia que tienen las empresas familiares en la provincia de Entre Ríos y en localidades tan progresistas como la ciudad de Crespo, la presente investigación tiene la intención de aportar datos relevantes, a fin de establecer propuestas y acciones para contribuir con las buenas prácticas de gestión empresarial a través de la profesionalización de la familia y la empresa, herramientas fundamentales para garantizar la continuidad y el crecimiento de las empresas familiares existentes.

Por todo lo expresado el objetivo general de la investigación es determinar si la falta de una estrategia específica de gestión familiar y de profesionalización puede influir en la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Crespo y zona e incluso causar su cierre.

Además, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía de la Provincia de Entre Ríos y la ciudad de Crespo.
- Determinar si las empresas familiares entrevistadas aplican herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo o similar.
- Conocer en qué etapa de la vida de la empresa la falta de un protocolo familiar fue una dificultad para la continuidad de la misma.
- Indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance explicativa, se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la aplicación de una estrategia específica de gestión empresarial y de profesionalización en las empresas familiares resulta ser importante para la supervivencia de las empresas familiares de la ciudad de Crespo y sus alrededores.

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 observando los fenómenos para analizarlos, y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo conformada por empresas familiares vivas de distintos rubros de la ciudad de Crespo y alrededores.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, y se utilizaron 5 casos como ejemplos.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que se encuentran en distintas etapas generacionales. Ellas son:

- Alejandro Lindt e hijo: en abril de 1960 don Alejandro fundó la empresa dedicada a servicios fúnebres en la ciudad de Crespo, y en el año 1966 se incorpora su hijo Oscar Lindt. En 1977 realizan el traspaso gerencial a Oscar. En el año 2000 se incorpora Mariela Lindt, hija de Oscar y nieta de Alejandro; y en el año 2004 se incorpora Alejandra Lindt, hermana de Mariela, hija de Oscar y nieta de Alejandro. Actualmente además del servicio fúnebre cuentan con servicios sociales. La empresa expandió sus prestaciones a otras localidades de Entre Ríos, en el año 2001 abrió la sucursal en Ramírez, en el año 2003 en la localidad de Aranguren y en el año 2018 en la localidad de Hernández. A la fecha se encuentra transitando el tercer traspaso generacional, Mariela quedará a cargo de la dirección general y Alejandra como coordinadora de la sucursal de la localidad de Ramírez.

- Bruno Pablo Javier y Airaldi María de los Milagros S.H.: formaron la sociedad de hecho con el aporte de capital de los dos socios en partes iguales en junio de 1997 y comenzaron con la farmacia San Luis I. En el año 1999 abrieron la farmacia San Luis II y en el año 2000 compraron la llave de otra farmacia en marcha y conformaron la farmacia San Luis III. Al momento los 3 locales eran alquilados. En el año 2011 construyeron un local propio donde comenzó a funcionar la farmacia San Luis III; y ese mismo año comenzaron la construcción de otro local para la farmacia San Luis II, que se inauguró en el año 2013. Actualmente están construyendo el tercer local para que funcione la farmacia San Luis I. La sociedad se compone por el matrimonio de Pablo y Milagros, ambos son farmacéutico y están a cargo de las 3 farmacias.

- Viñedo y bodega Los Aromitos S.R.L.: el emprendimiento nació en el año 2011, cuenta con un viñedo de más de 7000 plantas de distintas variedades ubicado en la localidad de Colonia Ensayo. La bodega se encuentra en la ciudad de Crespo y produce distintos varietales: Ára Malbec, Ára Merlot, Ára Chardonnay, Ára Tannat, Ára Blend trivarietal, Ára Syrah, Ára Tannat Reserva 2018, Ára Marselan y Tagüé Blend. Está conformado por el matrimonio Fernando Jacob y Noelia Zapata y participa también su hijo Leandro Jacob. Actualmente se encuentra en la primera etapa de vida y la dirección está a cargo de Fernando y Noelia, mientras que Leandro se encarga de la venta y distribución de los vinos.

- Producir S.R.L.: empresa familiar dedicada a la fabricación y distribución de helados. Comenzaron en el año 1987 como heladería comprando el helado para luego venderlo en la heladería. En el año 1989 invirtieron en maquinarias que le permitieron producirlo en forma artesanal. En el año 2007 adquirieron un lote en el parque industrial de la ciudad de Crespo y posteriormente en el año 2013 trasladaron la fábrica.

Actualmente cuentan con maquinarias de gran producción y automatizadas y con un túnel de frío que es único en la provincia de Entre Ríos, y le permite envasar en distintas medidas y formas a gran escala. La empresa está en su primera etapa de vida y la conforma el matrimonio de Marina Vechette y Miguel Gotte que están a cargo de la dirección general y están en proceso de incorporar a su hija Daiana Gotte.

- Complejo Alimentario S.A.(Calisa): fundada en el año 2000, es una planta procesadora de aves perteneciente al Grupo Motta, que es una de las empresas familiares más importantes de la zona. El directorio está formado por Augusto Motta (hijo) con el 51% de las acciones, Héctor Motta (padre de Augusto) con el 46% de las acciones y Nora Schneider de Motta (madre de Augusto) con el 3% restante. Según el acta directiva de los socios Augusto es director presidente, Juan Pablo Motta (sobrino de Héctor y primo de Augusto) es gerente financiero, mientras que Héctor y Nora son socios estatutarios, pero no ejercen funciones en Calisa. La planta está ubicada a 14 km. de la ciudad de Crespo en la localidad de Racedo, actualmente se encuentra en la segunda etapa generacional.

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

Instrumentos

Se hizo una selección de empresas familiares vivas que sean de distintos rubros y que estén en distintos procesos generacionales. Para esto se contactó a los miembros de las mismas en forma telefónica y por mail.

Se indagó sobre la implementación o no de herramientas de gestión y de profesionalización, y en cuanto puede afectar la continuidad de la empresa familiar la falta de estas herramientas.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos de empresas familiares con más de 5 años de existencia y se les hizo una entrevista para recopilar la información, (Anexo II). La entrevista cuenta con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurada, elaborada con anterioridad. La conversación fue registrada en algunos casos mediante grabación digital y en otros casos por mail, y posteriormente transcrita para luego analizar los resultados.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes. Cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se les garantizara su anonimato.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general para mostrar y comparar los datos de cada empresa a modo de contextualizar la información.

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

Se plasmó la información obtenida en gráficos y tablas para mostrar en forma clara y comparativa los resultados en respuesta a cada uno de los objetivos específicos.

Resultados

Impacto de las empresas familiares en el contexto económico y social, y de los productos o servicios que ofrecen

El resultado obtenido de las respuestas a este objetivo específico en el relevamiento de las 5 empresas entrevistadas, coincidió en el impacto económico y social en cuanto a que generan fuentes de trabajo local y contribuyen al desarrollo de las zonas y localidades donde tienen presencia. Los productos y servicios que ofrecen son

reconocidos no solo por la calidad de los mismos sino también por la trayectoria y el prestigio que lograron en el transcurso de los años.

Tabla 3: *Impacto de las empresas familiares*

| Empresa | Impacto social | Impacto económico | Impacto del producto o servicio |
|----------------------------------|---|---|--|
| COMPLEJO ALIMENTARIO S.A. | Generan 700 fuentes de trabajo y vinculan las localidades de Crespo y Racedo, lograron urbanizar ésta última. Generan una contribución ambiental ya que patrocinan proyectos ecológicos. | Reactivaron localidades y pueblos que quedaron olvidados en su momento por la paralización de los trenes. Movilizan muchos agentes que aportan a la economía local y provincial por la magnitud de su planta y su producción. | Generan un producto de calidad debido a los altos controles y a las exigencias en todas las etapas desde el nacimiento del pollo hasta la faena y la distribución del mismo. Se distribuye en todo el país a más de 500 clientes. |
| LOS AROMITOS S.R.L. | Generan visibilidad en el ámbito regional por relacionarse directamente con la diversificación productiva y el turismo. | Tiene un bajo impacto económico porque se genera solo 1 puesto de trabajo directo para el cuidado del viñedo y algunos esporádicos para las cosechas. Si se vislumbra un impacto en relación a la actividad turística por su cercanía al río. | Elaboran vinos que es una actividad diferencial en la provincia, por lo que el producto empieza a ser reconocido y valorado por los consumidores. Tiene un valor regional muy fuerte. Se distribuye en distintas provincias. |
| PRODUCIR S.R.L. | Generan 12 puestos de trabajo. Es reconocida por su trayectoria y permanente innovación. | Tiene un impacto importante debido al desarrollo de unidades de negocios en distintas localidades mediante franquicias generando nuevos puestos de trabajo. | El producto más reconocido es el helado artesanal que se distribuye en varias provincias. También lograron la fabricación de otros productos de distribución masiva que gracias a la tecnología que posee la fábrica se producen ventas a gran escala. |
| ALEJANDRO LINDT E HIJO | Generan 19 puestos de trabajo. Es la única empresa que presta este servicio en Crespo y en las localidades donde tiene presencia. La reconocen por la confianza, la permanencia y el prestigio. | La empresa no solo aporta empleo, sino que también realiza inversiones en infraestructura y tecnología. | Brindan un servicio necesario, aparte de la cuota para el servicio de sepelio se incluyen varios servicios adicionales que incrementaron la participación de los adherentes. Y tienen un valor importante para el cliente al momento de su uso dada la circunstancia, ya que la empresa se ocupa de todo quitándole preocupación en un momento tan complicado como la muerte de un familiar. |
| FARMACIAS SAN LUIS | Generan 10 puestos de trabajo, son muy valorados en la | Contribuyen al desarrollo de la comunidad generando | Brindan un buen paquete de servicios, no solo la venta de los medicamentos, sino |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | ciudad por ser agentes intermediarios y el nexa para ayudar a recomponer la salud de los pacientes. | fuentes de trabajo e invirtiendo en la localidad. | también el asesoramiento integral en salud, y un acompañamiento en la evolución del paciente. |
|--|---|---|---|

Fuente: elaboración propia.

Importancia de la profesionalización, conocimiento y aplicación de herramientas en empresas familiares

Se consultó sobre la importancia que tiene la profesionalización, como también del conocimiento y uso de herramientas tales como órganos de gobierno y protocolo familiar en sus empresas familiares. Los resultados fueron los siguientes:

- Complejo Alimentario S.A.: conocen y utilizan ambas herramientas, implementaron desde el inicio la herramienta órganos de gobierno y también tienen desarrollado el protocolo familiar, donde tienen dispuesto: el empleado que se va no vuelve, tratamiento que se les da a los hijos de los dueños, política de remuneraciones, no participación del vínculo conyugal, política de retiro o reinversión de utilidades, decisión de continuidad o no de las personas que se adhieren al régimen jubilatorio. En cuanto a la importancia de la profesionalización manifestaron que se necesita de manera permanente en todas las áreas y cuentan con la colaboración de muchos profesionales para lograr un desarrollo óptimo y así obtener información clara y precisa que los lleve a tomar las mejores decisiones. Sostuvieron que la falta de profesionalización puede ser un motivo que lleve a la muerte de una empresa familiar.

- Los Aromitos S.R.L.: expresaron conocer ambas herramientas, pero no tienen desarrollada ninguna debido a que aún es muy pequeño el emprendimiento, pero piensan implementarlo en el mediano plazo. Consideraron fundamental y necesaria la profesionalización para el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Cuentan desde el

inicio con profesionales de la enología y la agronomía para las áreas productivas. También sostuvieron que la falta de profesionalización puede acabar con el emprendimiento.

- Alejandro Lindt e hijo: manifestaron que conocen ambas herramientas, implementaron la herramienta órganos de gobierno cuando se sumaron las nietas a la empresa. Y el “protocolo familiar” aún no lo tienen desarrollado. A su vez determinaron como fundamental la profesionalización y brindan capacitación en áreas de ventas, prestación de servicios y de gestión para garantizar calidad y eficiencia. Afirmaron también que la falta de profesionalización es un factor que puede determinar la no continuidad de una empresa familiar.

- Producir S.R.L.: respondieron que conocen ambas herramientas de profesionalización, y están trabajando en el armado de las mismas para la implementación de éstas en los próximos meses. En cuanto a la importancia en profesionalizar la empresa familiar, consideraron que la profesionalización no puede faltar en las áreas de producción, marketing y ventas. Expresaron no creer que la falta de esta sea causante de muerte de las empresas familiares.

- Farmacias San Luis: precisaron conocer ambas herramientas de profesionalización y están pensando en desarrollar la herramienta órganos de gobierno. No consideraron necesario aún el armado del protocolo familiar. Creen necesaria la profesionalización en todas las áreas, mencionaron que hoy no alcanza solo con esfuerzo y voluntad. Ellos mismos siendo profesionales farmacéuticos cuestionaron la falta de profesionalización en gestión empresarial de ambos como directores de la empresa. Sostuvieron que la falta de profesionalización puede ser una causa que lleve a la mortandad de las empresas familiares.



Figura 5. Datos capacitación y características de los líderes. Fuente: elaboración propia.

Dificultad en la continuidad de la vida de las empresas familiares por falta de un protocolo familiar

Cuando se consultó si consideraron que el proceso de cambio generacional y la falta de implementación del protocolo familiar pudo resultar ser el motivo de continuidad de las empresas familiares, la mayoría de las empresas entrevistadas indicó necesario y de gran ayuda contar con un protocolo familiar en el primer traspaso generacional. Y los que vienen aplicándolo sostuvieron que el cumplimiento del mismo fue fundamental para asegurar la permanencia en el tiempo de sus empresas familiares.

Tabla 4: *Proceso de sucesión y protocolo familiar*

| EMPRESA | CONSIDERACIONES SOBRE LA SUCESIÓN Y FALTA DE PROTOCOLO |
|----------------------------------|---|
| COMPLEJO ALIMENTARIO S.A. | Están transcurriendo la segunda generación destacaron el cumplimiento del protocolo. Están trabajando para que las próximas generaciones continúen de la misma forma. |
| LOS AROMITOS S.R.L. | Consideran que tanto el proceso sucesorio como la falta de protocolo puede afectar a su empresa que está en etapa de crecimiento y en la primera etapa de vida. |
| PRODUCIR S.R.L. | No consideran que el proceso sucesorio y la falta de protocolo pueda afectar la continuidad. |
| ALEJANDRO LINDT E HIJO | Consideran que el proceso de cambio generacional tiene efectos, pero si existe un protocolo que estipule las normas y pautas; no creen que pueda afectar la continuidad. |
| FARMACIAS SAN LUIS | Supone que el proceso de sucesión puede afectar la continuidad de la empresa, creen que para asegurarse la permanencia tienen que organizar la empresa utilizando el protocolo familiar, y también cambiando la visión de forma personal para empezar a pensar como una organización. |

Fuente: elaboración propia.

El Contador Público y su aporte en las empresas familiares

La mayoría de los entrevistados consideraron de muy valioso para su empresa la participación y el aporte del Contador Público como colaborador para el desarrollo de herramientas de gestión y profesionalización. Reconocieron de mucha ayuda al Contador Público para elaborar el protocolo familiar y guiar la aplicación del mismo, como para asesorarlos en los distintos procesos sucesorios. Manifestaron que por su preparación maneja mucha información y tiene una perspectiva integral acorde a las necesidades de cada empresa, y de acuerdo a la etapa de vida que cursa. Observaron que posee las herramientas necesarias para asesorar y diseñar un plan de gestión acorde a cada necesidad. En cambio, la respuesta del entrevistado en Farmacia San Luis difiere en un punto argumentando que considera necesario que el Contador Público se especialice además en el manejo de farmacia, ya que hay muchos aspectos que son inherentes a la profesión, pero afirma que tampoco encontró aún al profesional indicado.

Discusión

En esta investigación se planteó como objetivo principal determinar si la falta de gestión y profesionalización en las empresas familiares pueden influir en el accionar cotidiano de este tipo de empresas en la ciudad de Crespo y zonas aledañas, poniendo en riesgo la continuidad de las mismas o hasta incluso causar su cierre. Resulta interesante averiguar si estos factores son relevantes en el correcto funcionamiento de las empresas familiares o si se puede alcanzar también con la voluntad y el compromiso de hacer un buen trabajo, basándose solo en las buenas costumbres y valores propios de la familia.

El primer objetivo específico buscaba identificar el impacto económico y social de cada una de las empresas que forman la muestra, como también el impacto de los productos y/o servicio que ofrecen. Los resultados indican factores coincidentes como: generan fuentes de trabajo local, generan visibilidad en el ámbito zonal y provincial por la distribución de sus productos y servicios, movilizan muchos agentes económicos que interactúan en la comunidad, generan productos y servicios de calidad y son reconocidos por su trayectoria, confiabilidad y prestigio.

Las coexistencias de estos aspectos resultan compatibles por lo señalado anteriormente y confirman lo manifestado por Castillo (2017), cuando expresa que combinando ciertas fortalezas propias de las empresas familiares, se manifiestan otras concretas como: tranquilidad del largo plazo en la inversión e innovación, la excelencia en el servicio, la estabilidad y el desarrollo de capacidades para mantener el éxito.

Las empresas familiares que se encuentran en Crespo y en las zonas aledañas se caracterizan por ser progresistas porque en la mayoría de los casos las familias llevan una carga genética que traen de la descendencia de inmigrantes europeos, en su mayoría de procedencia ruso-alemanes. Y es esa cultura del trabajo, de la excelencia y del

crecimiento constante la que impulsa al desarrollo de las empresas y de las personas que las conforman. Es congruente también con lo expresado por Araya (2017), cuando determina que cada participante de la empresa familiar debe tener un compromiso con la misma, pasión y voluntad en el trabajo y una enorme motivación. Una visión a largo plazo para lograr las metas establecidas y asegurar así la continuidad de la empresa.

El segundo objetivo buscaba determinar si las empresas familiares entrevistadas aplican herramientas de profesionalización tales como protocolo familiar u órganos de gobierno. Los resultados alcanzados indican que las empresas familiares entrevistadas que están en la primera etapa generacional y conocen estas herramientas, pero no las aplican; coinciden en llevarlas a cabo en el corto plazo porque es una necesidad primordial de reforzar el funcionamiento y adaptarse a las exigencias que demanda la competitividad y la permanencia en el mundo actual. Por lo general en la primera etapa de vida de la empresa familiar resulta complicado separar la vida familiar de la empresarial. Y esto concuerda con lo expresado por Araya (2017), cuando sugiere como solución no separar estos dos conceptos, sino desarrollar estrategias y herramientas que ayuden a encontrar equilibrio entre ambos. Y además sostiene que se puede lograr si la empresa dispone de las herramientas como el protocolo familiar y órganos de gobierno que contribuyan al desarrollo de la vida familiar y empresarial; por ello la importancia de acordar el papel que debe cumplir el Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el Consejo de Familia.

En cambio, las empresas que se encuentran en la segunda y tercera etapa generacional, que conocen y aplican estas herramientas, pudieron afrontar estas instancias de manera ordenada y exitosa. Esto va en línea con lo expresado por Castillo (2017), donde manifiesta que las estructuras directivas suelen complicarse en las empresas

familiares cuando el fundador no actúa fundamentado en las necesidades propias del negocio, sino que lo hace desde la biología familiar. Pero que contar con estas herramientas es de gran ayuda en el proceso sucesorio.

En cuanto a la profesionalización todas las empresas familiares entrevistadas consideran importante este punto, es muy difícil afrontar el mundo de hoy solo con las buenas costumbres, es así que puede corresponderse con lo mencionado por Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2017), cuando manifiestan que la profesionalización se respalda por la gestión administrativa que realiza la familia en la empresa. Constituye la elección de la carrera, la formación de los jóvenes y la capacitación de los miembros de la familia que se desempeñan en la empresa. Expresan que existe una relación con la creación y desarrollo de competencias que son necesarias para el crecimiento y la continuidad de la empresa. También se respalda con la afirmación de Rueda Galvis (2011), que establece que la profesionalización debe ser una herramienta que le permita a la empresa permanecer en el mundo actual, profesionalizando todas las áreas y ser el proyecto de vida que le otorgue óptimas condiciones para adaptarse a los nuevos desafíos.

Un tercer objetivo de la investigación buscaba conocer en qué etapa de la vida de la empresa familiar la falta de un protocolo es una dificultad para la continuidad de la misma. Cabe destacar que la mayoría de las empresas consultadas estiman que la falta del protocolo familiar es una dificultad, si bien solo lo aplica una de las empresas que es la de mayor dimensión y se encuentra en la segunda etapa generacional. Todas las empresas manifestaron la importancia de contar con esta herramienta que consideran necesaria para garantizar la existencia en el largo plazo, sobre todo teniendo en cuenta que muchos de los conflictos se generan por actuar condicionados por los lazos familiares. Esta particularidad concuerda con lo manifestado por Rodríguez Clariana (2018), cuando

expresa que en la etapa sucesoria el empresario incurre en delegar la dirección de la empresa a sus hijos, sin ser muchas veces la decisión acertada. Y más considerando que muchas de las empresas en estas instancias no desarrollan el protocolo familiar y que es una herramienta de gran ayuda por las pautas que establece en cuanto a: que empresa se quiere ser, las formas de dirigir las relaciones entre la familia y la empresa y la forma de cultivar esta relación; como así también las reglas que deben establecerse para no caer en conflictos que puedan debilitar la continuidad de la misma.

También coincide con lo mencionado por Press (2015), cuando define al protocolo como uno de los elementos que cimientan la profesionalización de las empresas familiares especificándolo como un acuerdo voluntario entre los miembros de la familia y la empresa, logrando armonía en la gestión presente y futura de la empresa.

Y el cuarto y último objetivo indagaba sobre como un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización y gestión de una empresa familiar. En este punto los resultados indican que las empresas familiares en su mayoría valoran el aporte que un Contador Público puede proporcionar a la empresa. No solo en el ámbito impositivo, sino que también desde el asesoramiento que éste puede brindar en el armado del protocolo familiar, diseño de órganos de gobierno, la composición de un plan estratégico y el acompañamiento en el proceso de sucesión. Ya que a medida que transcurren las distintas etapas generacionales resulta necesario reforzar estas herramientas con una mirada externa a la familia. Una buena decisión es delegarle esta tarea a un contador, que tiene las facultades para poder aconsejar y proyectar los lineamientos estratégicos que garanticen el óptimo transcurrir en las distintas etapas de la vida de una empresa familiar y sostenerla en el tiempo. Estos resultados confirman lo expuesto por San Martín Reyna y Duran Encalada (2016), cuando mencionan que al pasar

a una segunda o tercera generación la difusión de propiedad entre distintos miembros y ramas familiares hacen necesaria una mayor integración de miembros no-familiares en la dirección y gobierno de la misma. Y así transitar un rumbo más dirigido hacia la creación de valor económico con los riesgos y posibilidades que ello conlleva.

Es importante señalar como limitación de este estudio, haber trabajado con una muestra pequeña de solo cinco empresas ubicadas en la ciudad de Crespo y zonas aledañas, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a toda la provincia de Entre Ríos. La dificultad de establecer un contacto personal para la realización de las entrevistas por las restricciones de público conocimiento referidas a la pandemia de Covid-19, se considera también una limitación porque las respuestas se redujeron a la interpretación del encuestado de las preguntas, pudiendo resultarle confusa para él y otorgar poco contenido para el análisis de los resultados. El análisis que aquí se presentó es limitado en términos metodológicos, su alcance es acotado ya que por la naturaleza cualitativa del estudio no se pudieron medir relaciones, sino que solo se interpretaron de manera cualitativa las respuestas a las entrevistas.

Sin embargo, cabe destacar como fortaleza que no existen estudios realizados que referencien datos de empresas familiares de esta zona, ni de la provincia de Entre Ríos específicamente de la temática abordada. Por lo que resulta relevante haber utilizado dicha muestra, que cuenta con empresas de distintos rubros, en distintas etapas generacionales y que son del tipo de empresas que generan la mayor fuente de trabajo. Es así que este estudio suma evidencia a la discusión sobre si la falta de profesionalización y de herramientas de gestión empresarial puede afectar la continuidad de las empresas familiares.

Como conclusión, no caben dudas acerca de la importancia de este tipo de organizaciones y de cómo impactan en la economía de la localidad de Crespo, zonas aledañas y de la provincia de Entre Ríos. Que uno de los puntos característicos en común que tienen todas las empresas es la vocación de continuidad, y para que esta continuidad sea posible es necesario trabajar en dos líneas fundamentales: la gestión familiar y la gestión empresarial, apoyadas por un plan de gestión empresarial y profesionalización. Cuando la empresa se encuentra en la etapa de inicio el fundador es quien dirige, toma decisiones y controla. Pero cuando la empresa avanza y crece en el tiempo, se incorporan más miembros familiares y más personas con lo cual resulta necesario delegar, establecer funciones, responsabilidades y planificar los procesos con herramientas que permitan establecer la misión y visión de la empresa, como también los indicadores necesarios para cumplir los objetivos. En tal sentido y respondiendo a la pregunta central de la investigación: ¿la falta de adopción de estrategias de gestión familiar y de profesionalización pueden influir en la continuidad o incurrir en la mortandad de las empresas familiares de Crespo y zona?, es que está clara la voluntad de las empresas en continuar en las siguientes generaciones, y aunque muchas de ellas no implementan el uso de las herramientas de gestión empresarial y de profesionalización, consideran fundamental y necesaria el uso de éstas para garantizar la permanencia en el tiempo. Se recomienda que las empresas familiares generen estrategias que les ayude a profesionalizar las distintas áreas. Y a nivel familia se recomienda a los empresarios familiares que busquen incorporar a un Contador Público para que le sea útil en la creación y aplicación de las distintas herramientas fundamentales para transitar una vida duradera y exitosa de su empresa familiar. Siguiendo este rumbo es que resulta este trabajo una buena oportunidad para favorecer el crecimiento, fortalecimiento y

continuidad de la empresa con acciones concretas que le permitan trascender y mantenerse por muchas generaciones.

Resulta interesante continuar estudiando la temática y llegar a un mayor número de empresas, relevando con encuestas las características y necesidades de cada zona geográfica de la provincia de Entre Ríos, y que no solo se estudie el aspecto de cómo impacta la falta de profesionalización, sino que también se analice las causas que pueden enfrentar las empresas familiares con “exceso de profesionales”.

Referencias

- Araya, L. A. (2017). Modelo de planeación estratégica en las empresas familiares. Scielo. Recuperado el 2020 de Abril de 28, de <http://dx.doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Belusteguigoitia, R. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 2020 de Abril de 29, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5045262&ppg=1&query=empresas%20familiares#>
- Belusteguigoitia, R. I. (2010). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. (Segunda ed.). Mexico: McGraw - Hill Interamericana.
- Casilla, J. C., Díaz, C., Rus, S., y Vasquez, A. (2014). La gestión de la empresa familiar. España: Ediciones Paraninfo.
- Castillo, R. (2017). Ser y hacer de las familias empresarias: una visión integral. Lid. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ar/books?id=u3E6DwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Cohi, J. (2013). La gestión de personas en empresas familiares. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B., y Zapata Cuervo, N. (Julio - Diciembre de 2012). Empresas Familiares Multigeneracionales. Entramado, 8(2), 38-49. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265425848003>
- Hernandez Fernandez, L., y Portillo Medina, R. (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica. (Primera ed.). Barranquilla:

Editorial Universitaria de la Costa. Recuperado el 30 de Abril de 2020, de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121/Profesionalizaci%C3%B3n%20empresarial%20en%20empresas%20familiares.%20Una%20construcci%C3%B3n%20te%C3%B3rica.pdf?sequence=1>

Identidad 21 (12 de febrero de 2019). Identidad 21.edu.ar. Recuperado el 2020 de abril de 20, de <https://identidad.21.edu.ar/las-empresas-familiares-son-el-motor-de-la-economía-del-desarrollo-en-el-mundo-y-Argentina-no-es-la-excepción/>

Martinez Echezarraga, J. (2010). Empresas familiares, reto al destino (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Nación, S. d. (06 de 2017). Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-Argentina-empresas-activas-cifrasmayoría-pymes.html>.

Omaña Guerrero, L., y Briceño Barrios, M. (03 de Setiembre de 2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. Estudios Gerenciales. doi:10.1016/j.estger

Press, E. (2015). Emociones en empresas de familia. Ediciones Granica. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=4824309&query=profesionalizaci%C3%B3n+de+empresas+familiares#>

Rizo Rivas, J. M. (2018). Abrir en caso de emergencia. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5635958&ppg=133>

- Rodriguez Clariana, S. (2018). Empresas familiares: por qué no suelen llegar a la tercera generación. Esic. Recuperado el 2020 de Abril de 29, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5758444&ppg=1&query=proceso%20sucesorio%20en%20empresas%20familiares#>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Visión de Futuro. Recuperado el 02 de Mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935477001>
- San Martin Reyna, J. M., y Duran Encalada, J. A. (Marzo de 2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. Scielo.org. Recuperado el 2020 de abril de 30, de <https://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Santamaría Freire, E. J., y Chicaiza Chaguamate, V. A. (2017). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. 119-138. Recuperado el 1 de Mayo de 2020, de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012>
- Soto Maciel, A. (Abril - Junio de 2013). La empresa familiar en México. Universidad Autónoma de México. Recuperado el 26 de Abril de 2020. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2a7.pdf>

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

Modelo de entrevista

¿En qué año comenzó la actividad de su empresa?

¿En qué etapa de la vida se encuentra?

¿Cuántos miembros de la familia participan activamente en su empresa familiar?

¿Qué generación dirige actualmente la empresa?

¿Cómo es el liderazgo? Señalar la respuesta correcta:

- Unipersonal.
- Colegiado de 2 miembros.
- Colegiado de 3 miembros.

¿Qué edad tienen las personas que dirigen la empresa?

¿Qué formación tienen los directivos de la empresa? Señalar la respuesta correcta:

- Secundaria.
- Terciaria.
- Universitaria.
- Otra.

¿Cuántos empleados tienen?

¿Con qué frecuencia realizan programas de capacitación en su empresa? Señale la respuesta correcta:

- Nunca.
- 1 vez al año.
- 2 veces al año.
- Trimestralmente.
- Mensualmente.

¿Cómo piensa que impacta su empresa en relación al contexto social de su localidad?

¿Cómo piensa que impacta su empresa en relación al contexto económico de su localidad?

¿Cómo piensa que impacta su empresa en relación al producto o servicio que ofrece en su localidad?

¿Conoce cuáles son las herramientas de gestión empresarial en las empresas familiares?

¿Aplica alguna de ellas?

¿En qué etapa de la vida de su empresa cree o creyó conveniente la implementación de la herramienta “órganos de gobierno”?

¿En qué etapa de la vida de su empresa cree o creyó conveniente la implementación de la herramienta “protocolo familiar”?

¿Considera que la falta de aplicación de herramientas como protocolo familiar u órganos de gobierno, pudieron o pueden desestabilizar la gestión y colocar en riesgo la continuidad de su empresa?

¿Considera que el proceso de cambio generacional afectó o puede afectar la continuidad de su empresa?

¿Tiene desarrollado en su empresa el protocolo familiar?

¿En qué etapa de la vida de su empresa piensa que fue o puede ser necesario desarrollarlo?

¿Considera necesaria la profesionalización en su empresa? ¿En qué áreas?

¿Cree que la falta de profesionalización en su empresa puede ser uno de los factores que hagan peligrar la continuidad de la misma?

¿De qué manera cree que un Contador Público puede colaborar en el diseño de un plan de gestión y de profesionalización en su empresa?