

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

¿Cómo impacta la falta de profesionalización en las empresas familiares?

How does the lack of professionalization impact on family businesses?

Autora: Fernández, Claudia Daniela

DNI: 32.145.834

Legajo: VCP15008

Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban

Provincia de Buenos Aires

Argentina, julio 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	14
<i>Diseño</i>	14
<i>Participantes</i>	14
<i>Instrumentos</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	17
<i>Impacto socioeconómico de las empresas en el contexto local</i>	18
<i>Plan de Sucesión y estructura de gobierno</i>	18
<i>Protocolo familiar y herramientas de gestión</i>	19
<i>Motivos de cierre e identificación de posibles motivos detectados</i>	20
<i>El rol del contador en la gestión de las organizaciones</i>	21
Discusión	22
Referencias	28
Anexo I: Documento de consentimiento informado para participantes	30
Anexo II: Modelo de entrevista para empresas en actividad	31
Anexo III: Modelo de entrevista para empresas cerradas	33

Agradecimientos

Llegar a esta instancia ha sido siempre un reto, no abandonar, nunca bajar los brazos cuando uno sueña y se propone algo. Hoy al fin me toca realizar mi trabajo final de grado. Hubo mucho esfuerzo y sacrificio durante todo el recorrido y es por eso, que quiero agradecer a aquellos que siempre me animaron a seguir y me acompañaron en cada momento, a mi mamá, papá y hermanos y a toda mi familia en general, a mis amigas y a mis compañeros de trabajo, todos han contribuido desde su lugar para que no me dé por vencida, pero sobre todo quiero agradecer a mi compañero de vida Gabriel, quien ha soportado malas contestaciones y salidas en soledad, quien ha tenido que preparar la cena infinidad de noches para que yo pudiera aprovechar todo el tiempo posible en estudiar o repasar y ha tenido también que calmar nervios, llantos y ansiedades. A todos ellos, y sobre todo a él, muchas gracias.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue estudiar el impacto debido a la falta de profesionalización o estrategias de gestión en las empresas familiares de servicios en la provincia de Buenos Aires y su posible vínculo cercano con el cierre de las mismas. El estudio realizado tuvo un alcance explicativo, con enfoque cualitativo, de diseño no experimental y de tipo transversal. Se analizaron cinco PyMEs familiares a través de entrevistas y se revisó documentación pertinente durante un semestre. Los resultados sugieren que, aunque la falta de profesionalización en estas empresas no garantiza su éxito con respecto a la sostenibilidad en el tiempo, puede impactar positivamente al proporcionarles las herramientas necesarias para hacerlas más eficientes y, a través de procesos metodológicos, podría reducir riesgos de conflictos y por lo tanto podrán formalizarse estratégicamente para planificar aún más su crecimiento, algo que les permitirá adaptarse sencillamente a los cambios y que estos no afecten la integridad del negocio y la familia.

Palabras claves: empresa; familia; conflicto; estrategia; gestión.

Abstract

The objective of this research was to study the impact due to the lack of professionalization or management strategies in family service companies in the province of Buenos Aires and its possible close link with their closure. The study carried out had an explanatory scope, with a qualitative approach, a non-experimental design and a cross-sectional type. Five family SMEs were analyzed through interviews and pertinent documentation was reviewed during one semester. The results suggest that, although the lack of professionalization in these companies does not guarantee their success with respect to sustainability over time, it can positively impact by providing the necessary tools to make them more efficient and, through methodological processes, could reduce risks of conflicts and therefore can be strategically formalized to further plan their growth, something that will allow them to simply adapt to changes and that these do not affect the integrity of the business and the family.

Keywords: business; family; conflict; strategy; management.

Introducción

Las empresas familiares no sólo deben enfrentarse a los retos que le son en común con el resto de las que no son de su tipo, tales como la economía tan variante de nuestro país o la dificultad de financiamiento, sino que además deben aprender a manejar estos conflictos de manera que no generen asperezas con el resto de los socios, quienes son a su vez parte de la familia, para no perjudicar ni su proyecto empresarial ni sus lazos parentales.

Bringas Pérez y Hernani Merino (2013), abordaron la temática relativa al alto índice de informalidad y desaparición de las empresas familiares peruanas, indicando que para ello es esencial lograr la optimización del protocolo familiar, ya que éste sirve de aporte para el desarrollo y profesionalización de las mismas, variables que junto a la falta de planeamiento de sucesión son las principales problemáticas a las que se enfrentan estas empresas.

En Argentina, más del 70% de las empresas son del tipo familiar, un 50% de ellas no logra llegar a los 10 años de vida y tan sólo un 4% transita la cuarta generación. No contar con una doble estrategia de negocios, en la que por un lado se profesionalice la empresa y por otro se logre la gestión de la crisis interna de la familia, puede desencadenar su muerte prematura (Mafud, 2020).

Esta autora además de lo mencionado, identificó 7 pilares considerados esenciales para mantener vigente el espíritu emprendedor de estas empresas, entre ellos menciona la importancia de contar con un protocolo familiar en el que se detalle por escrito cómo funcionará la organización, sus normas y/o reglas, redactadas de manera clara para no confundir la gestión exitosa con las relaciones afectivas. También hizo hincapié en la necesidad de profesionalizar las prácticas de gestión, ya que es de vital importancia no confundir los sentimientos con la rentabilidad, algo que sucede a menudo en estas empresas por ejemplo, cuando no se planifica la sucesión, y ella consideró que el cambio generacional es el índice que más se eleva al hablar de mortalidad en estas organizaciones (Mafud, 2020).

Para Ernesto Niethardt (2012), la clave de la continuidad de las empresas familiares radica en la planificación de la sucesión. El autor mencionó que

estadísticamente, el 60% de las empresas fracasan por no tener un plan para el proceso de sucesión y que tan solo el 15% se debe a problemas de negocios. Señaló que la sucesión abarca dos áreas: la de la dirección de la empresa y la de la propiedad de la empresa.

También Señaló que, para muchas familias el proceso de sucesión es un tema tabú, sobre todo cuando es abundante el patrimonio, y remarcó que existen opciones básicas que deben resolverse para lograrla. Entre ellas encontramos:

- Elegir al sucesor dentro de la familia
- Elegir como sucesor transitorio a un directivo que no es familiar
- Liquidar la organización
- Vender toda o parte de la empresa
- No hacer nada

La última de las opciones suele ser la más transitada por ser la más fácil, no se debe planificar nada. Sin embargo, es la menos lógica ya que, puede ser la más costosa y destructiva para la continuidad (Niethard, 2012).

Hambra (2017), remarcó que hay un tipo de empresas a las que denominó visionarias. Estas logran desarrollar de manera equilibrada al negocio y a las relaciones familiares. Para ello, adoptan leyes, procedimientos y prácticas exitosas que abarcan los dos puntos mencionados. Solo un 7% logra alcanzar esta característica y trascender las generaciones y para ello, es inevitable que los miembros de la familia aprendan y practiquen el diálogo.

Este autor identificó que el factor que hace que las empresas no sobrevivan a la gestión desde la primera generación hacia adelante, es la dificultad y peligro que se les presenta al momento de intentar profesionalizarse. Él remarcó que las empresas suelen cuestionarse si deben hacerlo o no, en que momento es oportuno, si están preparadas para afrontar las tensiones que este proceso conlleva, etc. También identificó los procesos claves que deben tratarse al momento de atravesar el proceso de profesionalización y entre ellos encontramos:

- Órganos de gobierno: distinguir la junta de accionistas (propiedad) del Directorio o Comité de Gestión (gestión), luego cada gerencia, quien ocupa cada función y qué decisiones pueden tomar.
- Reuniones de directorio: deben ser continuas para analizar el estado del negocio, estrategias, monitorear el trabajo.
- Descentralización: empoderar a los gerentes para la toma de decisiones y responsabilizarlos por los resultados.
- Contrataciones: fijar normas para familiares y no familiares
- Asesoría: tomar asesores externos para ser evaluados en aspectos claves.
- Planificación: formular prácticas y estrategias que respondan al cuestionamiento de cómo se hará para ganar dinero, en vez de cómo se ganará.
- Futurización: idear e imaginar como se quiere posicionar en el futuro y que se puede realizar para ello.

La convivencia empresa-familia define a las empresas familiares pero la dimensión empresarial es primordial. Meroño Cerdán (2009), expresó que la supervivencia de cualquier empresa, incluso las del tipo familiar, pasa por la profesionalización de su gestión. Para él, este proceso es “la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente”. Es decir, los puestos directivos deben ser ocupados por las personas más capacitadas, independientemente si pertenecen a la familia o no, y también las empresas deben contar con sistemas de gestión adecuados. Este autor remarcó que no es habitual que estas empresas cuenten con profesionales externos dentro de la dirección, y este es un recurso esencial cuando las empresas crecen y se van complejizando.

Para comenzar con la temática planteada, en la primera parte del marco teórico se presentan las definiciones de los conceptos pyme familiar, sus características y ventajas. Luego se hace referencia a las etapas de crisis que atraviesan estas organizaciones, para adentrarse al concepto de profesionalización, protocolo familiar, sucesión y su relevancia. Finalmente, se consideran las consecuencias de la falta de profesionalización, que abarca la generalidad de los demás conceptos en cuanto a gestión de las organizaciones y, cuya relación se considera impacta en el alto índice de muertes prematuras en este tipo de empresas.

En Argentina es habitual encuadrar a las empresas familiares bajo el concepto de PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), esto se debe a que la mayoría de las empresas familiares lo son, pero no todas las PyMEs son familiares y, aunque no todas superan los límites que las caracterizan como tal, muchas empresas familiares sí lo hacen y no es correcto denominarlas así.

Las PyMEs argentinas se clasifican de esta forma dependiendo de sus valores de ventas totales anuales, según 3 categorías: micro, pequeña y mediana empresa.

Para que las empresas sean clasificadas como familiares lo que se debe considerar, es si son propiedad de una o más familias, y si cuya dirección y participación está a cargo de esos familiares.

Para poder comprender lo anteriormente mencionado, a continuación, se describen los 3 componentes que conforman e interactúan entre sí en este tipo de organizaciones:

1. Propiedad: está compuesta por personas, dueñas de las acciones o cuotas parte de la empresa.
2. Familia: está compuesta por miembros unidos por lazos sanguíneos o parentales, es decir que pueden ser familia directa o política.
3. Empresa o Gestión: está compuesta por todos los miembros de la familia que dirigen la compañía. Es el ámbito más complejo en este tipo de empresas ya que, quienes formen parte de él tienen dentro de sus funciones la responsabilidad de continuar el legado heredado y tomar decisiones que logren converger con los demás ámbitos manteniendo el éxito de la firma (Hambra, 2017).

Para Leach (2009), una de las principales ventajas con las que este tipo de empresas cuenta, es con el gran sentido de pertenencia y propósito común. Esto le da al ente una gran competitividad.

Otra gran ventaja que este autor destaca para este tipo de compañías, es el compromiso. Para muchos fundadores, este negocio es su vida y esa pasión que sienten

por la empresa la transmiten a los miembros de la familia, si los demás miembros la absorben con la misma energía, se puede decir que lograrán tener éxito.

Este autor continúa identificando otras ventajas que las harán más beneficiosas y competitivas, como por ejemplo (Leach, 2009):

- Conocimiento: quienes ingresan a la compañía han crecido escuchando al fundador hablar de ella.
- Cultura estable: los miembros de los puestos jerárquicos suelen mantenerse en ese lugar durante largos periodos de tiempo.
- Confiabilidad: gracias a su cultura estable, los clientes y/o proveedores las prefieren, ya que saben que las decisiones son tomadas siempre por las mismas personas y esto les da una estructura muy sólida.
- Orgullo: quienes trabajan en ella se sienten orgullosos de todo lo que han conseguido y la trayectoria que han mantenido, y muchos clientes y/o proveedores deciden elegirlos por este motivo.
- Mayor responsabilidad social: en este tipo de empresas suele primar la calidad e imagen, ya que esto refleja la manera de manejarse de la familia y, por ende, de la empresa.

Como señala Hembra (2017), “Los sentimientos son ineludibles... Y afectan tanto a la familia como al negocio” (p. 25). Los lazos emocionales existentes entre los socios de la empresa familiar, muchas veces, la aleja de los criterios de profesionalidad y esto complica la supervivencia de la organización, sobre todo en los momentos de traspaso generacional. Es por este motivo, que los miembros ocupan roles de supervisión y gobierno estratégico en la empresa, se dejan las gerencias en manos de familiares que no cuentan con las capacidades necesarias para el puesto, y por no diagramar a tiempo las normas y/o reglas acerca de los factores que podrían amenazar la continuidad del éxito competitivo, las llevan a su muerte.

Es muy común en este tipo de empresas que existan conversaciones no conversadas, estas son aquellas que deberían ser entabladas porque hacen foco en un posible conflicto, pero que no se animan a ser realizadas por temor a herir los sentimientos

de los miembros de la sociedad o a crear conflictos que generarán malestar en el ambiente laboral o debilitarán los lazos familiares.

Entre estas conversaciones no conversadas referidas por Hembra (2017), podemos encontrarnos con los siguientes cuestionamientos:

- ¿Por qué no puedo vender las acciones que heredé si no estoy interesado en trabajar en la empresa familiar?
- ¿Por qué a fin de año se reparten las mismas ganancias para todos, si hay miembros de la familia que se esfuerzan más o se han capacitado para desempeñar el puesto que ocupan?
- ¿Por qué debe ocupar el puesto más importante en la empresa el hermano mayor cuándo no se preparó para ello?
- ¿Por qué algunos miembros de la familia se toman la cantidad de vacaciones que quieren, cuándo legalmente no le correspondería tomarse tantos días?
- ¿Por qué un hermano gana más que otro si ambos trabajan la misma cantidad de horas?

Para Dodero (2015), existe un ciclo de vida en las empresas familiares. En la figura 1 se puede observar una línea de tiempo, dentro de la cual se van describiendo los diferentes momentos críticos que atraviesan estas empresas según este autor.

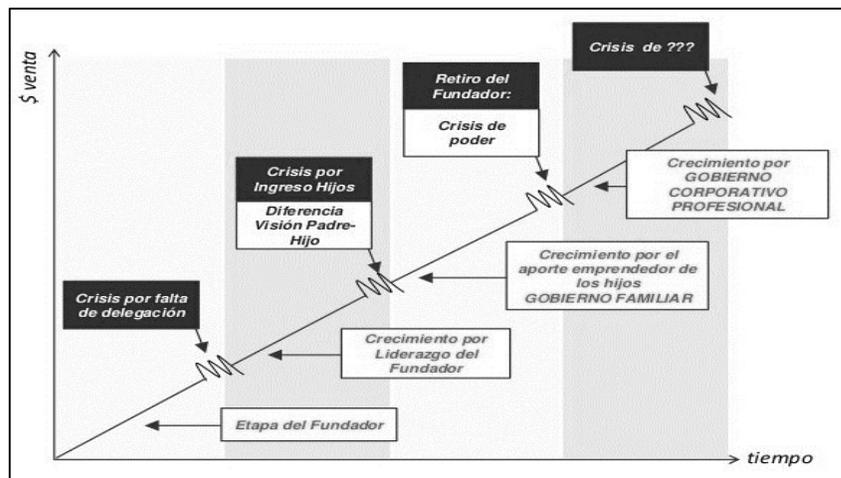


Figura 1. El ciclo de vida de la empresa familiar. Fuente: Dodero, Santiago (2015). El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.

Según Dodero (2015), estos cuestionamientos y/o crisis pueden evitarse y para ello, menciona que es sumamente necesario profesionalizar la empresa.

Profesionalizarse no significa solamente contar con profesionales competentes, sino apoderarse de una actitud orientada a la toma de decisiones, fuera de los intereses particulares y con una clara estrategia. Al ir creciendo en el mercado, es necesario ordenar la estructura empresarial y familiar, esto debe ser evidente para todos los miembros, y todos deben estar de acuerdo que profesionalizarse es a la larga, la alternativa que los hará mantenerse en el mercado, potenciarse y ser competitivos.

Creecer, necesariamente implica llevar adelante una mayor y mejor gestión y, junto a ello contar con los especialistas necesarios. La empresa debe aceptar que para que esto suceda, deben estar abiertos a la posibilidad de incorporar profesionales no familiares que logren complementar a la familia en la gestión, y hasta asumir que sustituir a un miembro de la familia por un líder competente externo, es lo necesario para lograr el éxito a largo plazo (Pavon, s.f.).

Es necesario para el correcto avance de la gestión, desarrollar un documento por escrito basado en una visión compartida entre todas las partes, que equivaldrá a una especie de Constitución Nacional pero familiar, donde se fijarán las grandes líneas políticas que la empresa operará en el largo plazo. Este documento es el denominado protocolo familiar (C.A.N.F., s.f.).

El protocolo familiar es un acuerdo que contendrá la formulación de resoluciones a posibles conflictos y eventualidades que pudieran suceder en el ámbito familiar, de propiedad y de gestión. Este documento irá aumentando de acuerdo al tamaño de la empresa y al incorporarse nuevas generaciones. Debe ser actualizado continuamente, esto hará que se haga usual conversar sobre temas que se habrían evitado por preservar la armonía familiar por encima de la empresarial y los hará más capaces en el desarrollo de temas conflictivos, posiblemente profundos y destructivos.

La optimización de este documento es de vital importancia para la permanencia de las empresas familiares y si bien su redacción se realiza de acuerdo a cada empresa en particular, se sugieren algunos temas que suelen formar parte de su contenido (C.A.N.F., s.f.):

- Misión, visión y valores de la familia para que sean adquiridos por las generaciones siguientes.
- Herramientas o mecanismos para garantizar las resoluciones de conflictos y el bienestar familiar.
- Gestión y control de la empresa y la participación familiar o no.
- Restricción o no acerca del ingreso de nuevos familiares.
- Plan de formación de directivos y de capacitación para el liderazgo.
- Restricción o no del ingreso de los parientes políticos.
- Canales de comunicación entre los miembros.
- Meta financiera y posibilidad de fusiones, franquicias, endeudamiento, etc.
- Planificación de la sucesión familiar.
- Incorporación de profesionales externos.

Algunas empresas redactan un protocolo familiar que sólo tiene valor moral para la compañía porque así lo han establecido, pero muchas otras prefieren llevarlo al ámbito legal y le dan un valor jurídico y exigible.

Para su éxito, es clave que este documento combine ambos aspectos, el moral y el legal, ya que hay intereses económicos de por medio y es conveniente que cuente con un formato que permita exigirlo ante la justicia.

Si la confección del protocolo familiar es realizada a conciencia y con un fuerte compromiso, este documento consolidará las bases de gobierno para las generaciones siguientes y el rumbo en cada momento que les toque atravesar.

El traspaso generacional, conocido como sucesión, también debe diagramarse. Esto no es más que la salida de unos para el ingreso de otros, pero actualmente “en las empresas familiares están comenzando a convivir varias generaciones. No se suceden, conviven” (Hambra, 2017, p. 168). Se debe a que la vida de las personas se ha extendido en tiempo y calidad y, los más jóvenes avanzan en sus estudios a niveles universitarios demorando el ingreso a la gestión de la empresa, entre otras. Esto genera que la figura de la sucesión se difumine, pierda la forma e impacte en los negocios de la familia. También a la larga genera problemas de poder.

Para lograr una integración exitosa, se debe capacitar a las nuevas generaciones para que no solo sean propietarios, sino también para que logren sumar ganancias y valor a la empresa con su gestión. Es muy común en estas empresas que se sobrevalore las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en la organización, se promueven por confianza y no porque tengan habilidades técnicas, y suelen no capacitar para manejar el capital a quienes no posean el mismo apellido.

El principal problema que plantea el presente trabajo, es determinar el o los posibles motivos de cierre que han tenido o puedan llegar a tener las empresas familiares que participaron de esta investigación, y reconocer si éstos residen en la falta de profesionalización, herramienta que ayuda al avance en la gestión, y a la planificación, pudiendo así, adelantarse al tratamiento y resolución de los futuros inconvenientes que perjudiquen su sostenimiento.

Si bien existe abundante bibliografía sobre esta problemática, no se han encontrado investigaciones que la aborden para el rubro de servicio de transporte automotor, grúa y logística en particular, actividad a la que se dedican las empresas entrevistadas, y se considera que los resultados obtenidos en esta investigación, podrían servir para acrecentar el conocimiento científico.

Con el fin de adherir o no a las resoluciones planteadas por los diversos autores expuestos en esta investigación, respecto de que la relación familiar suele quebrar la relación empresarial o viceversa, y que por ello existe un alto índice de muerte prematura en las empresas familiares que son de vital importancia para la economía, se considera relevante plantear el siguiente objetivo general:

- Determinar si la falta de profesionalización o de una estrategia específica de gestión, potencia los conflictos y estos pudieran incidir en el cierre de las empresas familiares de servicios, de la provincia de Buenos Aires, en el año 2020.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Determinar el impacto socioeconómico que tienen las empresas familiares en el contexto analizado.

- Detectar si cuentan con plan de sucesión y estructuras de gobierno y como estos ayudan al proceso de sostenimiento.
- Identificar si cuentan con protocolo familiar optimizado y si aplican herramientas estratégicas de profesionalización en su gestión.
- Conocer los motivos de cierre de las empresas entrevistadas, si la falta de herramientas de profesionalización fue clave para ese desenlace y si las que se encuentran en actividad los reconocen dentro de ellas.
- Identificar el rol del contador orientado al proceso de profesionalización de la gestión dentro de las empresas entrevistadas.

Métodos

Diseño

El alcance que se utilizó para lograr este proyecto de investigación, fue del tipo explicativo. Se basó en la lectura minuciosa de bibliografía sobre el tema principal y objeto de estudio acerca de empresas familiares, considerando en gran medida autores nacionales e internacionales, para así poder recabar la información suficiente que lograra comprender y resolver la problemática de los objetivos planteados.

Una vez realizada la investigación, se determinó el enfoque cualitativo, este utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación.

Respecto al diseño, fue no experimental ya que no se construyó ninguna situación, sino que se observaron las variables que estaban dentro del contexto y no fueron manipuladas para ser analizadas.

El tipo de investigación que se planteó en este trabajo final de grado fue del tipo transversal, ya que se recopilaron y observaron los datos en un único momento.

Participantes

Para lograr el presente trabajo, la población se conformó por empresas del tipo pyme familiar, del rubro servicio de transporte automotor, grúa y logística, radicadas en la ciudad y provincia de Buenos Aires en:

- Lanús: localidad de la zona sur de la provincia de Buenos Aires con una superficie de 18,53 Km² y población aproximada de 459.263 habitantes.
- Barracas y Monserrat: barrios de la ciudad de Buenos Aires con superficies de 7,6 Km² y 2,21 Km² y población aproximada de 77.474 y 39.175 habitantes respectivamente.

Para definir la muestra, se utilizó el criterio no probabilístico. Con este criterio seleccionamos las muestras, es decir, a los participantes de manera no aleatoria. Se eligen los casos a conveniencia para poder resolver la problemática planteada y es por ello que no pretenden ser representativos de la población total.

La muestra incluyó 5 participantes:

- Transportes Vernazza S.R.L.: dedicada al transporte automotor de cargas desde 1942. En 1962 se registra con esta denominación social. Integrada originalmente por 5 hermanos, a los que luego, fueron integrándose los cónyuges e hijos. En 2009 realiza un reordenamiento social, luego de haber sufrido un gran conflicto familiar. Se disolvió y quedó integrada por 4 hermanos, la mujer del hermano mayor y sus 2 hijos. Actualmente atraviesa la segunda generación. Cuenta con 65 empleados.
- Barracas Trucks S.R.L.: dedicada al transporte automotor de cargas bajo esta denominación desde 2018. La familia se dedica al rubro desde hace más de 30 años. Actualmente atraviesa la segunda generación, conformada por el dueño y sus 2 hijos. Tiene 22 empleados.
- Flankers Comercio Exterior S.A.: dedicada al servicio de logística, aduana y comercio exterior. Opera bajo esta razón social desde 2002 pero su trayectoria es mucho mayor bajo otras razones sociales. Actualmente se encuentra atravesando la segunda generación. Es dirigida por 2 hermanos. Tiene 15 empleados.
- Barracas Transporte y Logística S.R.L.: dedicada al transporte automotor de cargas desde 2002. Atravesaba la segunda generación. Originalmente la empresa había sido creada por 2 amigos y con el pasar de los años se incorporaron a ella los hijos de ambos, quedando integrada así por 2

familias. Tenía aproximadamente 16 empleados. Por discrepancias entre los miembros desde el año 2018 se encuentra cerrada.

- Grúas Pantera S.R.L.: dedicada al servicio de grúa y transporte de cargas vertical desde el año 1979. En el año 2007 realiza reordenamiento social. Atravesaba la segunda generación. Originalmente fue creada por 2 hermanos, luego se realizó el traspaso a sus hijos. Tenía aproximadamente 14 empleados. Desde el año 2016 se encuentra cerrada.

Entre las personas que respondieron las entrevistas, destacamos que 4 de ellas son sus dueños y 1 es el gerente general, empleado cercano y de mucha confianza de la familia por la cantidad de años que desempeña tareas en la empresa, pero que no lo une un lazo sanguíneo o parental. En esta muestra contamos con 4 hombres y 1 mujer, con edades entre los 35 a 65 años, residentes cercanos de la zona del objeto de estudio y que cuentan con estudios secundarios y/o universitarios completos.

A todos los participantes se les brindó un resumen del alcance y objetivos del presente trabajo y se les solicitó la firma de un documento de consentimiento informado (Anexo I).

Gracias a su trayectoria en el mercado, pero sobre todo a sus experiencias basada en la temática de este proyecto, permitieron enriquecer este trabajo final de grado en su cuestionamiento principal.

Instrumentos

Las técnicas que se aplicaron para la recolección de los datos son:

- Entrevistas informales (Anexo II y Anexo III): se realizaron entrevistas telefónicas y por correo electrónico a todos los participantes de la muestra con preguntas que lograran entender la problemática acerca de las principales causas de conflictos dentro de sus empresas.
- Relevamiento de documentos: se le solicitó documentación pertinente a la problemática planteada en esta investigación, lo cual permitió analizar posibilidades de conflictos dentro de sus organizaciones.

Los instrumentos que permitieron que las técnicas pudieran llevarse a cabo fueron los siguientes:

- En la técnica de entrevistas telefónicas se utilizó una libreta de anotaciones.
- En la técnica de entrevistas por medio de preguntas se utilizaron los correos electrónicos.
- En la técnica de relevamiento de documentación se utilizaron los correos electrónicos.

Se utilizaron dos fuentes de información:

- Fuentes primarias: aquella en la cual el investigador se pone en contacto con las muestras que investiga. Se obtuvo por medio de entrevistas informales.
- Fuentes secundarias: aquellas que se obtuvieron de libros especializados, páginas web, blogs y papers.

Análisis de datos

Se realizó un análisis cualitativo. Para ello, luego de recolectar todas las entrevistas realizadas se siguió con el siguiente procedimiento:

Se transcribieron las entrevistas realizadas a un archivo Excel.

Se describió brevemente a cada una de las empresas participantes a modo de contextualizar la situación general.

Se sistematizó la información de manera comparativa, en gráficos y tablas.

Se realizó un análisis cuantitativo del contenido de las entrevistas realizadas.

Se analizó la información obtenida y se determinó cuáles de las respuestas se correspondían con la problemática desarrollada para utilizar en la presente investigación.

Resultados

A continuación, se exponen uno a uno los objetivos específicos planteados y se detallan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los participantes.

Impacto socioeconómico de las empresas en el contexto local

Según los especialistas, las PyMEs familiares representan en el país el 90% del total, y el Club Argentino de Negocios Familiares (2009), expresa que integran el 70% del empleo privado, generan el 68% del PBI y es por ello que tienen un fuerte impacto en la economía.

Según datos del INDEC, actualizado a enero de 2020, en la provincia de Buenos Aires hay un total de 337.779 PyMEs, y 221.003 en la ciudad de Buenos Aires, siendo entonces 304.000 y 198.900 del tipo familiar respectivamente. De los rubros que revisten estas empresas, y tal como se verá en los siguientes gráficos, encontramos que aquellas dedicadas al servicio representan el 29,50% en La Provincia y el 51,50% en La Ciudad.

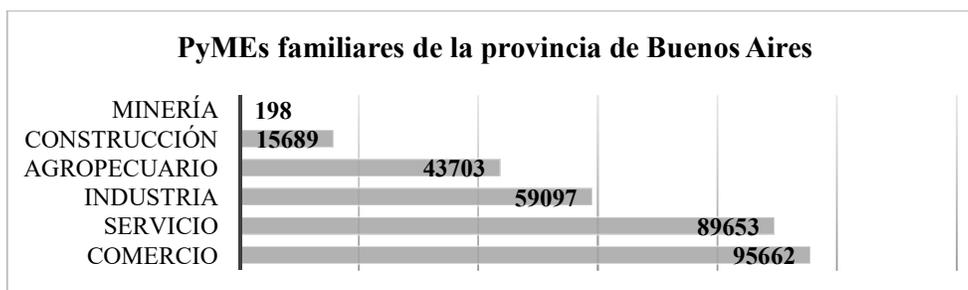


Figura 2 Cantidad de pymes familiares identificadas por rubros en la provincia de Buenos Aires Fuente: Elaboración propia, datos recuperados de la página web del INDEC

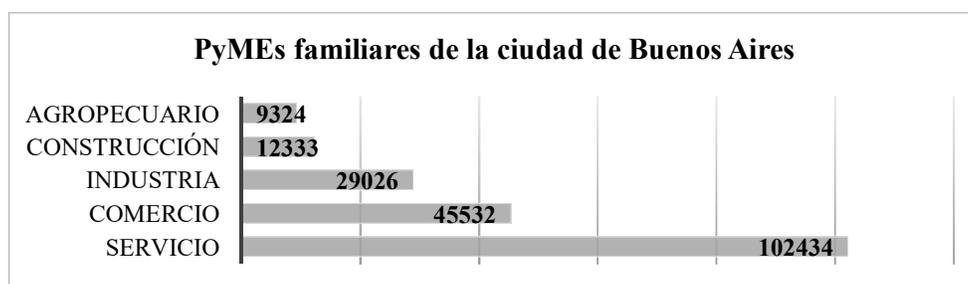


Figura 3 Cantidad de pymes familiares identificadas por rubros en C.A.B.A. Fuente: Elaboración propia, datos recuperados de la página web del INDEC

Plan de Sucesión y estructura de gobierno

Con los datos recabados, se pudo evidenciar que las empresas carecen del desarrollo de una planificación unificada desde los lineamientos de la sucesión, ya que las mismas se concentran principalmente en el desarrollo de sus funciones y de sus actividades en el corto plazo desde las circunstancialidades, en lugar de un planteamiento

específico en cuanto a distintas normativas que guíen al accionar. En aquellas empresas que llevaron adelante la sucesión se observó que la desarrollaron desde esta instancia de circunstancialidad, en lugar de la definición concreta.

Tabla 1

Generación que atraviesan las empresas y la implementación del plan de sucesión

Generación que atraviesan las empresas y la implementación del plan de sucesión

		Ttes. Vernazza	Barracas Trucks	Flankers Com. Ext.	Barracas Tte. Y Log.	Grúas Pantera
Generación		2	2	2	2	2
Plan de Sucesión	Si					
	No	X	X	X	X	X
Causa o motivo		Innecesario	Innecesario	Innecesario	Innecesario	Innecesario

Fuente: Elaboración propia, datos recabados de las entrevistas

Al momento de analizar sus estructuras de gobierno, se pudo detectar que todas tienen la formalización del organigrama, sin embargo, el mismo de carácter funcional, se encuentra definido y aplicado únicamente para la identificación de los puestos, y que no se utiliza como componente estratégico que permita el desarrollo, la participación y el interés de los miembros familiares. En este sentido expresaron que, si bien los miembros de la familia tienen posibilidades de desenvolverse en funciones jerárquicas de importancia, y que, aunque participan en los procesos de toma de decisiones, todas estas terminan en el director de la organización, lo que acentúa falta de autonomía para ejercer sus roles, incluidos los miembros externos.

Protocolo familiar y herramientas de gestión

Tabla 2

Empresas que cuentan con protocolo familiar y causa o motivo si no lo tienen

Empresas que cuentan con protocolo familiar y motivos de las que no lo tienen

		Ttes. Vernazza	Barracas Trucks	Flankers Com. Ext.	Barracas Tte. Y Log.	Grúas Pantera
Protocolo Familiar	Si					
	No	X	X	X	X	X
Causa o motivo		Tiempo/Costo	Tiempo	Desconocimiento	Tiempo/Costo	Tiempo

Fuente: Elaboración propia, datos recabados de las entrevistas

Como se ha observado en la tabla anterior, ninguna de las empresas analizadas cuenta con la confección explícita de un protocolo familiar. Las razones por la que no lo hacen

refieren o bien, a la falta de conocimiento en cuanto a la conceptualización del instrumento, o al tiempo que les llevará el diseño, la aplicación y la capacitación de los miembros familiares, y también los costos en los que pudieran incidir para su materialización consideran que no brinda un beneficio cuantificable. Las empresas se puntualizan sobre sus objetivos a corto plazo, del tipo rentable, en lugar del perfeccionamiento y de la posibilidad de crecimiento.

En concordancia con la falta de protocolo se pudo analizar que, las organizaciones tampoco llevan adelante un proceso de formación y capacitación, especialmente sobre aquellos miembros familiares con posibilidad de incorporarse a un puesto directivo. Si existe el caso en una, que aplica un sistema anual de capacitaciones debido a que cuenta con un desarrollo más formalizado en su estructura, por haber implementado un sistema de gestión de calidad ISO 9001, lo cual le genera el requisito de continuar perfeccionándose.

La siguiente tabla refiere a las diferentes herramientas de gestión que identificaron en sus organizaciones las empresas entrevistadas.

Tabla 3
Herramientas de gestión que manejan las empresas entrevistadas

Herramientas de gestión implementadas por las empresas entrevistadas					
Empresas	Plan de venta	Gestión de calidad	Plan operativo	Plan de capacitación	Manual de procedimientos
Ttes. Vernazza	X	X	X	X	X
Barracas Trucks	X		X		X
Flankers Com. Ext.	X		X		
Barracas Tte. Y Log.			X		X
Grúas Palmera	X		X		

Fuente: Elaboración propia, datos recabados de las entrevistas

Motivos de cierre e identificación de posibles motivos detectados

En cuanto a los motivos de cierre de las empresas, se les solicitó que determinaran el grado de responsabilidad de mayor a menor de un listado de posibilidades que entendieran fue lo que lo ocasionó. Con lo recabado, pudo observarse que responsabilizaron en primer lugar a los constantes conflictos familiares de los que eran partícipes. También responsabilizaron en gran medida a la alta carga tributaria del país, esto provocó un fuerte endeudamiento en una de ellas y sumado el motivo anterior se llegó a ese desenlace intentando preservar el patrimonio.

El mismo cuestionamiento se les hizo a las empresas en actividad, todas comentaron que el principal motivo que podría llevarlas al fracaso, es la falta de financiamiento y la carga tributaria, identificaron en segundo plano focos de conflictos de familia. Una de ellas comentó que debido a esos conflictos debió disolver la sociedad, quedando conformada por menos familiares que al inicio. A continuación, se muestran dos gráficos comparativos con los resultados recabados de las entrevistas realizadas:

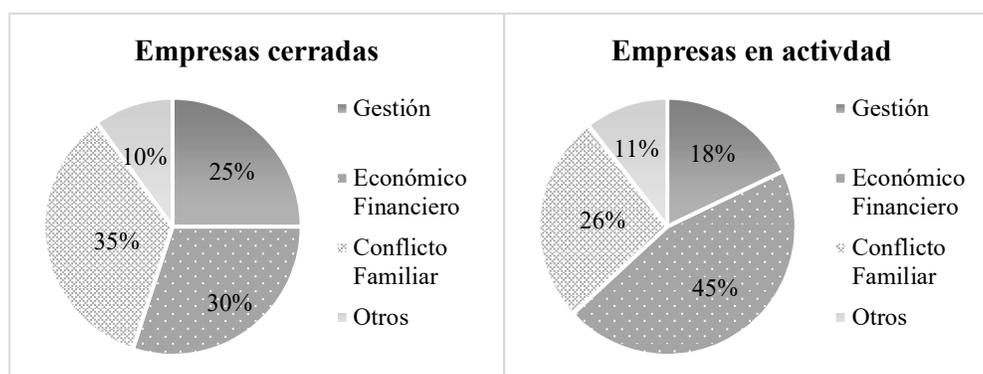


Figura 4 Motivos de cierre vs posibles motivos de cierre. Fuente: Elaboración propia, datos recabados de las entrevistas

El rol del contador en la gestión de las organizaciones

Con los datos recabados en las entrevistas se detectó que, para todas las empresas el contador cumple funciones del tipo económicas y tributarias, es decir meramente funcional al cumplimiento de las normas impositivas. Se identificó que todas cuentan con asesoría externa contable y legal. Una de las empresas reconoció no tener dentro de su staff al profesional ya que, deriva todas las actividades impositivas al estudio y cualquier consulta relacionada con la operatoria administrativa también se canaliza por allí. Solo una de ellas, la de mayor trayectoria, le dio al contador la entidad de asesor para la toma de decisiones eficientes en lo que refiere al futuro financiero de la empresa.

Ninguna de ellas identificó al profesional como posible candidato a un puesto en la dirección y gestión, sino más bien como al encargado de evaluar, analizar e interpretar las leyes impositivas y poner en prácticas las herramientas administrativas para cumplimentar con los requisitos establecidos en las generales de la Ley. Reconocen que su labor dentro de la empresa es necesaria por ser organizativa y esto les permite focalizarse en otros puntos considerados por los directivos más relevantes para el avance de sus organizaciones.

Todas las empresas analizadas, identifican el rol del profesional como una ayuda a la mejora de los procesos de gestión operativa, pero no le dan posibilidad de otro tipo de asesoría en temáticas como ser la profesionalización desde la estructuración y desde las distintas herramientas analizadas para la formalización de los entes.

Discusión

El presente trabajo tiene como objetivo general de estudio, determinar si la falta de profesionalización o de una estrategia específica de gestión es una variable que puede potenciar los conflictos y si estos llegan a incidir en el cierre de las empresas familiares de servicio de la provincia de Buenos Aires, en el año 2020. El propósito del mismo es identificar cuáles son los instrumentos y/o herramientas destinadas a la profesionalización que se encuentran a su alcance, detectar si cuentan con ellas y si su implementación puede ayudar a prevenir ese desenlace.

Para adentrarnos en la problemática planteada, un primer objetivo específico de este trabajo es analizar su impacto socio-económico en el contexto local. Aquí se identifica que su aporte económico es notoriamente relevante ya que, las empresas familiares de servicios integran, según datos del INDEC (2020), la primera categoría en la ciudad de Buenos Aires y la segunda en la provincia, en lo que refiere a cantidades totales de los diversos rubros. La continuidad y evitar el riesgo de cierre no solo se analiza desde los beneficios que le puede dar a la familia, sino también a la sociedad, ya sea desde una localidad pequeña, como a toda una provincia o porque no a todo un país.

Resulta de gran importancia también observar su impacto social en el tiempo ya que son generadoras de un gran número de empleos. Esto condice con lo que expresa la C.A.N.F. (s.f.), donde se desarrolla que el cúmulo de empresas familiares aplica a la gran

mayoría del total que se desenvuelven en todo el país y, por ende, desarrollan este aporte y esta contribución al crecimiento. Es fundamental que estas empresas se formen y trabajen para evitar el cierre ya que, tal como menciona Mafud (2020), la importancia de las empresas radica en la posibilidad de continuación y generar ese crecimiento, que no solo les permitirá aumentar sus índices de rentabilidad sino, que también aumentará su aporte al empleo, contención social y crecimiento de la economía por el gran porcentaje que representan.

Un segundo objetivo busca conocer sus estructuras de gobierno y mediante que instrumentos este tipo de empresas realizan el traspaso generacional ya que, de acuerdo con Niethardt (2012), este factor es considerado el primer índice de mortalidad en aquellas que se encuentran atravesando esta fase. Aquí se identifica que ninguna de las empresas está concientizada con la importancia que este punto en particular tiene en el éxito de sus organizaciones y no sólo no cuentan con plan de sucesión, sino que no consideran necesario materializarlo, ya sea por estar en convivencia dos generaciones a la vez y lo creen inoportuno o porque su tratamiento les resulta incómodo, esto coincide con Hembra (2017), quien refiere a la problemática particular de la falta de diálogo entre los familiares y a las conversaciones no conversadas que suelen darse en estas organizaciones por ser consideradas de índole susceptible y esto desgasta su solidez.

En cuanto a sus estructuras, se evidencia que todas cuentan con órganos de gobierno centralizado, atentando tal como identifica Hembra (2017), contra la profesionalización y el desenvolvimiento de la empresa a lo largo del tiempo ya que, los miembros de la familia pierden el interés de crecer dentro de ella, formarse y prepararse para llegado el momento ocupar los puestos gerenciales y resulta además, un cuello de botella al momento de tomar determinaciones por ser sólo un directivo quien lo hace. Mafud (2020), reconoce que implementar a través de reglas y normas la estructura de gobierno en estas organizaciones, es uno de los pilares esenciales por los que logra alcanzar el éxito y el sostenimiento en el mercado. La ventaja fundamental de descentralizar al órgano de gobierno, enmarcar el proceso de toma de decisiones y de encontrar sintonía con la esencia de la empresa, sus valores y visión y compartirla a las nuevas y jóvenes generaciones futuras le aporta profesionalidad.

En el tercer objetivo se detectan las herramientas específicas de gestión con las que cuentan las empresas analizadas y con esta información, se intenta determinar las consecuencias de no tenerlas. Se considera relevante consultar también sobre la materialización e implementación del protocolo familiar ya que, este documento en particular, podría evitar los posibles conflictos de índole interna. En congruencia con lo expuesto por Bringas Pérez y Hernani Merino (2013), por la falta de este instrumento se puede vislumbrar un factor clave que afecta al crecimiento de las empresas ya que, aquellas que no lo aplican las llevan al cierre por ser el fundamento en la determinación de normas y/o reglas de estas organizaciones.

Ninguna de las empresas cuenta con la materialización del protocolo, y hasta se evidencia la falta de conocimiento en cuanto a su conceptualización. Todas avanzan de acuerdo a las circunstancialidades, orientadas a la resolución del corto plazo. No suelen contar con herramientas de gestión específicamente relacionadas a la profesionalización, sino que materializan planes del tipo operativo y funcional a sus actividades diarias. Si las implementaran, las empresas familiares lograrían la integridad e interacción entre los tres sistemas que las conforman, tal como lo menciona Hembra (2017), estos sistemas de propiedad, familia y gestión que subsisten dentro de las organizaciones, son más fáciles de sobrellevar si logran incorporar estrategias y, trabajarlas integradamente hará que la empresa funcione internamente. Si lo hacen, las organizaciones tendrán mayor habilidad de sostenimiento.

El cuarto objetivo refiere a la consulta sobre los motivos de cierre de las empresas que dejaron de existir y si las empresas en actividad detectan similitudes en su interior. Aquí se puede afirmar que los conflictos familiares son en gran parte un motivo que pudiera haber provocado el cierre y las que se encuentran en actividad también los detectan en su cotidianeidad. Se identifica nuevamente una falta de conocimiento en cuanto al concepto de profesionalización y reconocen que implementar herramientas específicas quizás pudiera evitar el cierre o no, ya que tampoco descartan en gran medida los motivos económicos y financieros.

La falta de financiamiento y la alta carga tributaria que existe en Argentina influye, junto con la problemática planteada a incidir en el cierre de las compañías, pudiendo así observar que es importante trabajar de manera continua en la anticipación

de estos desenlaces y promover una cultura tanto desde el estado en lo que refiere a la carga tributaria y falta de financiamiento, como desde los miembros de la familia en lo orientado a la profesionalidad ya que como menciona Niethardt (2012), si bien es más fácil no hacer nada, puede ser costoso y destructivo para la continuidad.

El quinto y último objetivo específico que se plantea en esta investigación, refiere a identificar el rol del profesional contador en la gestión de las organizaciones. En este punto se observa que la mayoría de las empresas lo identifican como a la persona que ayuda en la cotidianidad y en el rumbo administrativo contable. Listan sus funciones y las interpretan de manera separada, sin detectar que tal como lo comenta Pavón (s.f.), en este profesional, aunque no pertenezca a la familia, pueden obtener una herramienta para el éxito y avance de sus empresas.

Si bien es cierto que este profesional en la mayoría de estas empresas cumple un rol rutinario y del tipo funcional, si se le brinda la posibilidad está capacitado para instrumentar procesos de profesionalización ya que, su formación universitaria lo prepara para ello y su versatilidad puede ir desde, disminuir costos volviendo eficiente a la compañía hasta acompañar y actuar de parte mediadora entre los miembros de la familia. Aquí se observa que la mayoría de los empresarios suelen ser reticentes a brindar información y delegar la gestión al personal externo por falta de confianza y esto, los estanca en un mismo lugar y no logran más crecimiento.

La incorporación de profesionales externos en las empresas familiares es una característica de la profesionalidad de las mismas ya que, como menciona Meroño Cerdán (2009), estos profesionales le permiten a la organización contar con otros puntos de vistas, formas de trabajo y con un mayor nivel profesionalización. Este autor además, afirma que las empresas de dirección mixta son mayores, en términos de ventas y empleados, son más antiguas y cuentan con estructuras organizativas más complejas, sin embargo los empresarios suelen no detectar esta funcionalidad ni lo tienen en cuenta como posible variable de la profesionalización en sus organizaciones.

Como limitación de esta investigación, se destaca la falta de estadísticas que demuestren la evolución y/o involución de este tipo de empresas y del rubro estudiado en particular, ya que esto no permite arribar a una conclusión sobre el número de empresas que se disolvieron durante el periodo analizado, mucho menos las razones que lo causaron. Otra limitación se refiere a la falta de representatividad ya que, a partir del

estudio de cinco empresas, los resultados obtenidos no pueden proyectarse a la situación en la que se encuentran todas las organizaciones y donde será esencial tener una expansión de la misma.

Se destaca como fortaleza que no se han encontrado antecedentes relacionados específicamente con el rubro analizado, por lo que puede considerarse que esta es una de las pocas investigaciones realizadas particularmente en este tipo de organizaciones y en el contexto estudiado. También se destaca que los datos de las entrevistas presentan puntos de vista variados, ya que se trabaja con empresas en actividad y cerradas cuya amplitud en el rango de edad varía de 2 a más de 50 años de experiencia, y sumado al contacto directo con los empresarios fundadores o sus sucesores, logran enriquecer este trabajo.

En virtud del análisis realizado, se puede observar que las empresas de la muestra carecen de un alto grado de profesionalización y la falta de herramientas específicas destinadas a esto, como se mencionó, se debe a una baja predisposición de los empresarios a llevarlas a cabo, por no conocer su conceptualización y los beneficios de su implementación, también están generalmente satisfechos con el progreso de sus organizaciones. Aquí se puede concluir que aunque la profesionalización impacta positivamente en la gestión interna, brinda ventajas y permite el crecimiento a largo plazo, no garantiza el sostenimiento de las empresas a lo largo del tiempo, ya que en las muestras se detectan organizaciones que no la aplican y han logrado una gran trayectoria, por lo que si las empresas aplicaran herramientas estratégicas, estas serían un medio para mejorar y continuar el crecimiento, pero no sería el principal factor que evidencia el cierre por sí mismo, ya que también hay otros factores externos que influyen en su desarrollo.

La importancia de que estas empresas se profesionalicen radica en el alto porcentaje que representan, por lo que contar con organizaciones fuertes conduciría a un aumento en la incidencia que tienen, no solo en los aspectos macroeconómicos sino también sociales y comunitarios. Es por eso que para lograr una mejora en cuanto a los conflictos detectados y lograr una sinergia más eficiente, se recomienda que las empresas familiares apliquen estrategias para descentralizar al órgano de gobierno en familiares y empleados externos, lo que las hará más dinámicas y objetivas, redacten y actualicen un protocolo familiar a medida que crecen, para establecer las reglas que lograrán la

consolidación empresarial y familiar, implementen un plan de sucesión para superar mejor esa fase y especificar los requisitos en términos de visión, misión, valores y capacitación de quienes estarán a cargo de la administración e incorporen profesionales externos a su gestión, lo que ayudará a un avance más exitoso y agregará eficiencia y profesionalidad.

Se deja abierta la posibilidad a futuras líneas de investigación que ayudarán a enriquecer este trabajo. El aumento de la representatividad y la observación de un mayor número de casos, hará que los resultados puedan extrapolarse a la realidad y las vivencias generales sobre las que transita la empresa. También señalar otros aspectos relacionados, tales como la aplicación de tecnología, adaptabilidad, procesos de transformación y la propia internacionalización o sobre enfoques estratégicos, la importancia de la visión empresarial como precursora de la profesionalización, la cultura y tipo de liderazgo en estas empresas que ayudarán a enriquecer reflexiones. También abarcar otros sectores de la economía, realizando un estudio comparativo de las diferentes realidades y el impacto que generan en donde se establezcan.

Referencias

- Bringas Pérez, T., y Hernani Merino, M. (2013). Optimización del protocolo familiar para la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar. *Revista Organizaciones en Contexto*, 1-22. Recuperado el día 18 de Abril de 2020 de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistaorganizacoesecontexto/2013/no18/7.pdf>
- C.A.N.F. (s.f.). Protocolo familiar y prevención de conflictos. Recuperado el día 04 de Abril de 2020, de Club Argentino de Negocios de Familia website: <http://www.canf.com.ar/documentos/ebook-protocolo-familiar.pdf>
- Dodero, S. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Hambra, J. O. (2017). *La Pyme Familiar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Jorge O. Hambra.
- Hambra, J. O. (2020). La empresa familiar y la crisis. *Revista Pymes*. Recuperado el día 19 de Abril de 2020 de <http://blog.canf.com.ar/la-empresa-familiar-y-las-crisis/>
- INDEC (2020). Sistema estadístico. Recuperado el 06 de junio de 2020, de INDEC website: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-SistemaEstadistico>
- Leach, P. (2009). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Granica.
- Mafud, L. (2020). *¿Cómo revitalizar la empresa familiar?*. Recuperado el día 18 de Abril de 2020, de Grandes Pymes website: <https://www.grandespymes.com.ar/2015/08/25/como-revitalizar-la-empresa-familiar-3/>
- Meroño Cerdán, A. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de estudios empresariales*, 80(2) 80-98. Recuperado el día 10 de Junio de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/42243372_Analisis_del_nivel_de_profesionalizacion_en_la_empresa_familiar

Niethard, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires. Arte Gráfico.

Pavon, M. (s.f.). *¿Qué entendemos por profesionalización de la empresa familiar?*
Recuperado el día 16 de Mayo de 2020, de la empresa familiar website:
<https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-parte-1/>

Anexo I: Documento de consentimiento informado para participantes

El propósito de este documento, es dar a los participantes una breve pero clara explicación del objetivo de la investigación, informándoles el rol que ocupan en la misma como participantes. La presente investigación es llevada a cabo por Claudia Daniela Fernández, alumna de la Universidad Siglo 21. El objetivo de este estudio es determinar si la falta de profesionalización o de una estrategia específica de gestión, potencia los conflictos y estos pudieran incidir en el cierre de las empresas familiares de servicios, de la provincia de Buenos Aires, en el año 2020.

Si usted está de acuerdo y accede a ser participante, se le pedirá responder una serie de preguntas a modo de entrevista. Esto tomará alrededor de una o una hora y media de su tiempo. Lo que conversemos durante estas entrevistas quedará grabado y/o escrito en los correos electrónicos intercambiados, de modo que la misma pueda ser transcrita tal cuál usted se haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información brindada será confidencial y no se utilizará para ningún otro propósito fuera del alcance de esta investigación. Sus respuestas e información serán codificadas y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán los correos y las grabaciones.

Si en cualquier punto de la investigación surgieran dudas de su parte, puede realizar las preguntas necesarias que den respuesta a sus inquietudes. De igual forma, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique de ninguna forma. Si alguna de las preguntas le resultara incómoda o no quisiera responderla, tiene usted el derecho de hacerlo saber.

Desde ya muchas gracias por su participación.

.....

Firma

Anexo II: Modelo de entrevista para empresas en actividad

- 1) Razón social:
- 2) Breve reseña de la organización:
- 3) ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
- 4) ¿Cuántos miembros de la familia hay? ¿Qué relación familiar tienen?
- 5) ¿Qué generación se encuentra atravesando?
- 6) ¿Cuál es el rol o cargo que desempeña dentro de la organización?
- 7) ¿Se ha capacitado para ocupar ese puesto?
- 8) Los puestos jerárquicos que hay dentro de la organización ¿están compuestos en su totalidad o mayoría por miembros de la familia?
- 9) ¿Se han capacitado para ello?
- 10) ¿Le resulta más confiable dejar a cargo en puestos de gestión de la compañía a personas de la familia solo por el hecho de estar unidos por ese lazo?
- 11) ¿Pondría al frente en puestos de gran jerarquía a personas que no posean lazos familiares, por ejemplo, al contador? ¿por qué?
- 12) ¿Tienen elaborado un protocolo familiar para la resolución de posibles conflictos, planificación futura del rumbo de la empresa, etc.?
- 13) En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Cada cuánto tiempo lo actualizan?
- 14) ¿Han tenido que remitirse al protocolo en alguna ocasión para sortear la situación que atravesaban, sea de conflicto o no?
- 15) En caso de ser negativa la pregunta N°12 ¿Por qué no los tienen elaborados?
- 16) ¿Cree que hay temas que deberían ser cuestionados para mejorar la productividad de la empresa pero que si se plantearan podrían devenir en un conflicto familiar?
- 17) ¿Han ocurrido desacuerdos en el ámbito empresarial que afectaron la relación familiar?
- 18) ¿Hay o hubo elaboración de estrategia de legado?
- 19) Si no la hubo/hay ¿Cree que debería comenzar a elaborarla para un avance exitoso del futuro de la compañía? ¿por qué?
- 20) ¿Sabía que existen consultoras para empresas específicamente familiares, capacitaciones para poder exteriorizar los cuestionamientos para la continuidad de la vida de la empresa, para tratar específicamente los posibles conflictos

familiares dentro las pymes, y diferentes herramientas de gestión para implementar y promover la eficiencia de las organizaciones?

- 21) ¿Tiene un plan de capacitación elaborado para que quienes son familiares y ocupen puestos esenciales dentro de su organización?
- 22) En caso de ser negativa la respuesta anterior, ¿cree que debería implementarlo?
- 23) ¿Cuentan con un organigrama estructural o algún documento de definición de roles que establezca la toma de decisiones y que defina los puestos y requisitos para ocuparlos?
- 24) Ordene de la manera que considere, el siguiente listado de motivos de posible cierre de la empresa, de mayor a menor en porcentaje de responsabilidad: Conflicto familiar, Mala gestión, Financiera, Otros. Si considera que alguno de ellos no tuvo relación, sácalo del listado.

Anexo III: Modelo de entrevista para empresas cerradas

- 1) Razón social de la empresa:
- 2) Breve reseña de la organización:
- 3) ¿Cuántos empleados tenía la empresa?
- 4) ¿Cuántos miembros de la familia eran? ¿Qué relación familiar tenían?
- 5) ¿Qué generación se encontraba atravesando?
- 6) ¿Cuál era el rol o cargo que desempeñaba dentro de la organización?
- 7) ¿Te habías capacitado para ocupar ese puesto?
- 8) Los puestos jerárquicos que había dentro de la organización ¿estaban compuestos en su totalidad o mayoría por miembros de la familia?
- 9) ¿Se habían capacitado para ello?
- 10) ¿Hubieras puesto al frente en puestos de gestión a personas que no posean lazos familiares pero que sí consideres aptos para desempeñarlos, por ejemplo, al contador? ¿por qué?
- 11) ¿Tenían elaborado un protocolo familiar para la resolución de posibles conflictos, planificación futura del rumbo de la empresa, etc.?
- 12) En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Cada cuánto tiempo lo actualizaban?
- 13) ¿Han tenido que remitirse a él en alguna ocasión para sortear la situación que atravesaban, sea de conflicto o no?
- 14) En caso de ser negativa la pregunta N.º 11 ¿Por qué no lo tenían elaborado?
- 15) ¿Crees que hubo temas que deberían haber sido cuestionados para mejorar la productividad de la empresa pero que si se hubieran planteado podrían haber devenido en un conflicto familiar?
- 16) ¿Ocurrieron desacuerdos en el ámbito empresarial que afectaron la relación familiar?
- 17) ¿Hubo temas que, a pesar de ser de gran importancia para la continuidad empresarial, se evitaron porque hubieran generado asperezas en la relación familiar?
- 18) ¿Hubo elaboración de estrategia de legado?, ¿por qué?
- 19) ¿Crees que hubiera sido de gran ayuda para evitar el cierre de la compañía elaborarla?

- 20) ¿Sabía que existen consultoras para empresas específicamente familiares, capacitaciones para poder exteriorizar los cuestionamientos para la continuidad de la vida de la empresa, para tratar específicamente los posibles conflictos familiares dentro las pymes, y diferentes herramientas de gestión para implementar y promover la eficiencia de las organizaciones?
- 21) ¿Tenía la empresa un plan de capacitación elaborado para familiares que ocupaban puestos esenciales dentro de la organización?
- 22) En caso de ser negativa la respuesta anterior, ¿crees que deberías haberlo implementado?
- 23) ¿Contaban con un organigrama estructural, o algún documento de definición de roles que estableciera la toma de decisiones y que definiera los puestos y requisitos para ocuparlos?
- 24) Ordene de la manera que considere, el siguiente listado de motivos que pudieron tener que ver con cierre de la empresa, de mayor a menor en porcentaje de responsabilidad: Conflicto familiar, Mala gestión, Financiera, Otros. Si consideras que alguno de ellos no tuvo relación, sácalo del listado.