

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

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

**“Empresas familiares, la profesionalización en San Nicolás de los Arroyos”**

**“Famili businesses, professionalization in San Nicolás de los Arroyos”**

**Autor: Iommi, Mariela Silvana**

**Legajo: VCPB32483**

**DNI: 23262940**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás**

**Abril 2020, San Nicolás de los Arroyos, Buenos Aires**

## **Resumen**

El siguiente trabajo planteó comprender si en las empresas familiares del partido de San Nicolás de los arroyos, la profesionalización de las mismas constituye un factor esencial, que de no ser implementado las conduciría a su muerte prematura. La investigación fue de tipo descriptiva, con un enfoque cualitativo, se examinaron hechos en concreto consultando antecedentes bibliográficos procurando una teoría que respalde lo observado. El diseño del trabajo fue no experimental. Se tomó una muestra sobre la población de 5 empresas, de las cuales tres se encontraban inactivas y dos en actividad. Los resultados obtenidos mostraron que las empresas inactivas no se profesionalizaron, mientras que las activas si lo hicieron y siguen actualmente en el mercado. Se observó asimismo que en las empresas activas a medida que transcurren las generaciones, progresa el proceso de profesionalización. Es por ello que la utilización de las diferentes herramientas que provee este proceso, resulta un factor importante y conveniente en el ciclo de vida de este tipo de organizaciones.

Palabras claves: empresa, familia, propiedad y profesional.

## **Abstract**

The following work set out to understand whether in the family businesses of the San Nicolás de los Arroyos party, their professionalization is an essential factor, which, if not implemented, would lead to their premature death. The research was descriptive, with a qualitative approach, specific facts were examined by consulting bibliographic background seeking a theory that supports what was observed. The design of the work was non-experimental. A sample was taken on the population of 5 companies, of which three were inactive and two were active. The results obtained showed that the inactive companies did not become professionalized, while the active ones did and are currently in the market. It was also observed that in active companies as generations pass, the professionalization process progresses. That is why the use of the different tools provided by this process is an important and convenient factor in the life cycle of this type of organization.

Key words: company, family, property and professional.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Métodos</b> .....	17
<i>Diseño</i> .....	17
<i>Participantes</i> .....	17
<i>Instrumentos</i> .....	17
<i>Análisis de datos</i> .....	18
<b>Resultados</b> .....	19
<i>Aplicación de herramientas de profesionalización por empresas activas e inactivas ...</i>	21
<i>Fase en la vida de las empresas inactivas en la que se hubiese requerido una profesionalización.....</i>	22
<i>Dificultades de las empresas en actividad y la falta de profesionalización como factor radical para subsistir .....</i>	23
<i>El contador público frente al proceso de profesionalización de la empresa .....</i>	23
<b>Discusión</b> .....	24
<b>Referencias</b> .....	34
<b>Anexo I</b> .....	37
<b>Anexo II</b> .....	39
<b>Anexo III</b> .....	40

## Introducción

Una empresa familiar es una forma de organización preponderante en el mundo, constituye el eje central de la estructura empresarial a nivel global. Subsisten a pesar de las crisis económicas atravesadas, aferradas a su singular compromiso con sus sólidos valores y su filantropía. Tienen un papel protagónico en la generación de empleo y contribuyen a la promoción de una clase media con principios y valores como el sacrificio, perseverancia, visión emprendedora, esfuerzo, tan necesarios en la sociedad moderna (Corona, 2017).

El concepto de empresa familiar es amplio, desde una mirada práctica tiene la característica propia de una empresa, en la que el capital, trabajo y recursos se coordinan con el fin de obtener la rentabilidad máxima posible al mínimo costo. Paladino (2017), las referencia como un grupo heterogeneo de organizaciones, de personas y familias vinculadas a estas, donde marca la diferencia esa conexión de empresa y familia que tiene influencia en el gobierno. Siendo ese sello distintivo el generador de mitos, como considerarlas algo menor, por lo tanto no vale la pena estudiarlas e investigarlas para poder entender y ayudar a mejorar su performance *drivers*.

El mencionado autor también indica que otro de los mitos es que son poco rentables, pequeñas o medianas, con una corta vida y complejas porque se interrelacionan en el corazón de la misma dos instituciones: la empresa y la familia, cuyas figuras suelen confundirse y propiciar acciones de nepotismo. Señala que si bien estos mitos se han arraigado en la mentalidad de muchos, son juicios desacertados y que fueron las mismas empresas familiares las que se encargaron de refutarlos superando cada uno de ellos. Siendo hoy un factor de fuerte impacto en la economía de muchos países esta forma de organización.

Continuando en un análisis del concepto de empresa familiar, Colorado Sánchez (2016), define la misma como aquella en la que se comparte la propiedad y gestión entre los miembros de una familia, quienes llevan a cabo su actividad con un objetivo particular además de los habituales en el contexto de una empresa, velar por la continuidad de la organización. Es decir evoca los vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos o individuos con algún grado de parentesco, para constituir una unidad económica sostenida por dichos lazos.

Al tener este tipo de forma de organización empresarial la particularidad de compartir la propiedad y gestión de la empresa, Rodríguez Clariana (2018), indica que es relevante hacer saber a la familia, propietaria de una empresa familiar, que ser propietario o accionista no es lo mismo que dirigir una empresa, ya que en este tipo de organizaciones estas figuras suelen coincidir y muchas veces se confunden. Además hace referencia a que cuanto más numerosa es la familia, más complicadas son las relaciones familiares incluyendo los procesos sucesorios que junto a otros atributos, hacen a la esencia de la misma. Concluye afirmando que una apropiada estrategia familiar, otorga el grado de consenso necesario entre sus miembros y junto a la estrategia patrimonial son los hechos claves que la familia debe conocer en profundidad.

Según manifestaciones de Molina Parra, Botero Botero y Montoya Restrepo (2017), en su investigación, las empresas familiares tienen caracteres que le son comunes; tales como el tener concentrada la propiedad en manos de una o varias familias, estar dirigidas generalmente por sus dueños y ser tendientes a generar interferencias de la familia en la toma de decisiones. En general son pequeñas o medianas empresas, que buscan adaptarse rápidamente a su entorno y en varias ocasiones les surgen inconvenientes ya que tratan de anticiparse al cambio sin contar con información adecuada y necesaria debido a que no se monitorean sus propias tendencias. Siguiendo con una descripción de las mismas, los autores enaltecen los valores presentes en este tipo de organizaciones como el compromiso, el trabajo duro, el respeto, la responsabilidad, credibilidad y justicia que caracterizan a la familia controladora; siendo los mismos un factor clave que puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva y conservarse a lo largo del tiempo.

Otra acepción interesante la realizan Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016), quienes destacan entre otras definiciones, que es la organización en que las decisiones sociales se encuentran supeditadas a la voluntad de la familia controladora que posee la mayoría de los votos junto con el fundador, el cual busca heredar a sus descendientes, preservando las raíces y valores que permitan conservar la unidad familiar a través del patrimonio. Junto a esta connotación identifica como principal debilidad de la misma, el conservadurismo, rigidez, confusión entre intereses de la familia e intereses empresariales, autofinanciación y sucesión mal preparada.

De lo expuesto hasta el momento se reconoce que si bien esta forma de organización presenta variedad de virtudes o fortalezas como ser un factor de propulsión en las economías, ser generadoras de fuentes de trabajo y constituir un elemento de cohesión social, también se ponen de manifiesto debilidades exclusivas de esta particular empresa y que precisamente son las que las diferencian de las empresas que no son familiares. Los principales desafíos que enfrentan estas organizaciones, según Molina Parra et al. (2017) son los que se originan en la propia gestión, en el proceso sucesorio de la propiedad y la gestión misma de la empresa.

Continuando en la identificación de las debilidades de este tipo de organización, Hurtado Pérez (2017), indica que estos conflictos, de no ser resueltos a tiempo pueden llevar a la empresa familiar a la muerte prematura. Señala como tales, en primer lugar, la desigualdad de criterios sobre la gestión entre miembros que trabajan efectivamente en la empresa y quienes no lo hacen, es decir disputas de poder que tienen injerencia en los sueldos o remuneraciones que se pagan, favoritismo en la selección de empleados que no pertenecen a la familia, flexibilidad horaria y permisividad exagerada. En segundo lugar, el cambio generacional puede también, en la mayor parte de los casos convertirse en un inconveniente, ya que lo que se hereda es la propiedad, el poder disponer dentro de los límites legales de la posesión de la empresa, no la inteligencia, ingenio o capacidad de liderazgo, en este caso del fundador o mentor. En tercer lugar, una inadecuada organización de la empresa ajustada al crecimiento de la misma. Y en cuarto y último lugar, la falta de profesionalización puede provocar una acelerada salida del mercado si se utilizan para gestionar criterios intuitivos o basados en el instinto, en lugar de aplicar herramientas de gestión empresarial.

Cisneros, Ramírez y Hernández (2011), prosiguiendo con el tema de las debilidades que aquejan a este tipo de organización, consideran en su trabajo que el sistema familiar encuentra su base en las emociones, articulando fidelidad, con seguridad en la integridad, y cuidado del bienestar de sus miembros; mientras que el sistema empresa localiza sus esfuerzos en las tareas, centrandose su énfasis en el desempeño y teniendo como meta alcanzar los resultados planificados. Es por ello que la conjunción de estos sistemas presume la aparición de conflictos que puedan alterar la gestión efectiva, su rendimiento, productividad e inclusive desencadenar en la desaparición de la compañía. De allí surge la importancia en la determinación de los roles, es decir,

establecer quienes son sólo miembros de familia, quienes propietarios y quienes administradores, en la instauración o estructuración del gobierno de la empresa.

Abordando el tema de la necesidad de estructurar la empresa a los fines de constituir un sistema de control y legítimo ejercicio de la autoridad para evitar los conflictos característicos ya mencionados, Rodríguez Ariza et al (2018), señalan que el gobierno corporativo nace, siendo uno de sus objetivos transmitir la información de la empresa desde quienes ostentan la propiedad y se encargan de dirigirla, hacia quienes siendo propietarios no intervienen en la operatoria de la misma. Y como respuesta a estos últimos se da a conocer el estado de su inversión y futuras expectativas. Además, los autores advierten que un buen sistema de gobierno propicia el incremento de los ingresos, genera una mejor gestión del riesgo y califica satisfactoriamente la reputación de la empresa ante posibles inversores.

De modo que, en la empresa familiar van a coexistir dos tipos de órganos, según lo especifica Martínez Melgar (2018), los órganos societarios dependiendo de la forma social jurídica adoptada y los órganos familiares. Con respecto a los órganos societarios, éstos están supeditados al tipo de sociedad del que se trate, generalmente considerando el tamaño de la empresa. La Sociedad de Responsabilidad Limitada es la más adoptada, por los menores costos de gestión, por ser su regulación más flexible con respecto a los demás tipos y en teoría por ser la que más se adapta a la empresa familiar. Y con respecto a los órganos familiares hacen referencia al consejo de familia y asamblea familiar, indicando que son creados por la voluntad de los propietarios y si bien no hay una regulación específica al respecto, su creación, funcionamiento y composición dependerán de la voluntad de la familia plasmada en los estatutos de la sociedad.

Afirmando la necesidad de la organización familiar, Cisneros et al. (2011), señala que los grandes conflictos de una empresa familiar suceden debido a ese solapamiento institucional entre familia y empresa. Lo que se intenta subsanar con la implantación de órganos de gobierno familiares, los cuales instauran límites y objetivos específicos de cada uno. En la asamblea familiar se consuma el reconocimiento de la familia, se instaura su historia, se discuten temas del negocio, sobre su futuro y se acentúan los lazos familiares, principios y valores conexos con la empresa. El consejo de familia a su vez estará integrado por quienes asuman el liderazgo. Respecto a este último, recomienda que

se encuentre regulado por un protocolo en el que se plasme el carácter del negocio, su estilo, se articulen los diferentes intereses velando por el bienestar y subsistencia de la empresa. Advierte que este instrumento es fundamental ya que establece los límites necesarios para evitar conflictos, determina el grado de participación e influencia de los integrantes en la empresa, como así también contempla el procedimiento que regulará la sucesión. Concluye que es en definitiva el consejo de administración quien coordina las relaciones entre la familia y la empresa y el protocolo el instrumento o herramienta legal que delimita las relaciones entre las dos instituciones.

La implantación de órganos de gobierno, su estructuración y regulación mediante instrumentos como el protocolo constituyen elementos de lo que se denomina proceso de profesionalización de la empresa. Según lo indican Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), para definir el concepto de profesionalización de la empresa familiar es necesario conceptualizar y fundamentar antes, criterios que orientan a su elaboración. Entre ellos los siguientes son:

**Tabla 1:** *Elementos que fundamentan la profesionalización en la empresa familiar*

Autores	Elementos que fundamentan la profesionalización
<b>Dyer (1989)</b>	Participación de directores y gerentes profesionales en la gestión de la empresa (pudiendo ser empleados familiares, empleados no familiares o profesionales externos).
<b>Donnelly (1964); Levinson (1971); Barnes y Hershon (1976); Ward (1994); Cromie, Stephenson y Monteih (1995); Gallo y Villaseca (1998)</b>	Participación de directores y gerentes profesionales en la gestión de la empresa a través de los órganos de dirección (dirección general y dirección gerencias).
<b>Dyer (1989), Ward y Handy (1988), Whisler (1988), Schwartz y Barnes (1991)</b>	Participación de profesionales externos en la gestión o gobierno de la empresa familiar.
<b>Cromie, Dunn, Sproully y Chalmers (2001)</b>	Prácticas de recursos humanos poco desarrolladas y orientadas hacia la familia (empresa no profesionalizada), y prácticas de recursos humanos diseñadas con criterios empresariales sin discriminación en las prácticas según sea empleado familiar o no familiar (empresa profesionalizada).
<b>León-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998)</b>	Prácticas de recursos humanos que evolucionan con el desarrollo de la empresa. Con el avance generacional las prácticas orientadas hacia la familia van desapareciendo, para aplicarse prácticas más formales orientadas a la empresa.
<b>Astrachan y Kolenko (1994)</b>	Prácticas de gestión de recursos humanos (revisiones formales a los empleados, creación de planes de compensación, manuales escritos para los empleados y el uso de descripciones escritas de

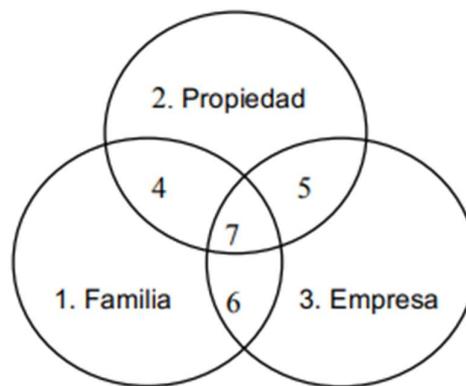
	los puestos de trabajo), y prácticas de gobierno (consejo de administración, planificación estratégica y la asamblea o consejo de familia).
<b>Aragón, Iturrioz, Arangurén y Olarte (2005)</b>	Profesionalización de la dirección y gobierno como procesos que se abordan en función de la generación que tramite la empresa familiar. En la segunda generación lo principal es la profesionalización de la dirección (definición de la estructura de responsabilidades, orientación estratégica, criterios para establecer el acceso de la familia a los puestos de responsabilidad de la empresa, etc.); en la tercera generación la responsabilidad es alcanzar la profesionalización del gobierno (consejo de administración y consejo de familia).
<b>Gersick et al. (1997)</b>	La profesionalización se presenta a través del ciclo evolutivo de la empresa. Fase de expansión-formalización: profesionalización del negocio y sus relaciones con el propietario, planeación estratégica, sistemas y políticas organizacionales, estandarización del sistema de información; además, la estructura organizativa es funcional. Fase de madurez: la estructura organizativa debe ser divisional, formal y profesionalizada.
<b>Amat (2004)</b>	Profesionalización de la gestión y gobierno (consejo de administración y comité directivo, proceso estratégico formalizado, formalización de la estructura organizativa, asesores externos, política definida de recursos humanos).
<b>Tadeo Basco (2005)</b>	Profesionalización de la dirección y gobierno (estructuras de gobierno, políticas y prácticas de recursos humanos, la sucesión, la eficacia, la estrategia y la influencia familiar en las decisiones de la empresa).
<b>Bosch Sans (2006)</b>	Institucionalizar las relaciones de familia – empresa-propiedad: protocolo de familia, formulación de planes tanto para la familia como para la empresa (planes estratégicos familiares, planes patrimoniales familiares, planes de sucesiones) y creación de los órganos de gobierno.
<b>Lank (1991)</b>	Aspectos para la longevidad de la empresa familiar: organos y estructuras de gobierno, la sucesión en la dirección y propiedad, directivos no familiares competentes, políticas de gestión de los familiares que trabajan y el diseño del protocolo familiar.
<b>Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002)</b>	Aspectos para el éxito competitivo de la empresa: gestión del recurso humano, las capacidades directivas, administración de los recursos tecnológicos y sistemas de información y la estructura organizativa.

Fuente: Hernández Fernández y Portillo Medina (2016).

Se desprende de la evaluación de los criterios de cada autor mencionado en la tabla 1, elementos predominantes y convergentes al momento de efectuar la definición de

la implicancia y alcance de la profesionalización en la empresa familiar, tales como: políticas de recursos humanos, estructuras de gobierno corporativo mediante la implantación de órganos, estructuras organizacionales, apoyo a la gerencia, utilización de herramientas tecnológicas y planificación.

Para abordar el proceso de la profesionalización dentro de la empresa familiar según lo desarrolló Gersick et al. (1997), y Amat (2004), citados por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), es necesario tener presente la teoría de los sistemas que la integran: familia, empresa y propiedad, conocido como el modelo de los tres círculos.



*Figura 1.* Modelo de los tres círculos. Fuente: Gómez López (2019).

Siguiendo a Gómez López (2019), según lo indica en su trabajo, el gráfico presenta diferentes sectores o áreas, los cuales referencian a cada actor comprometido en la empresa familiar. A continuación se detallan en el orden de mayor a menor implicancia con la misma:

Area 7: familia, propiedad y empresa; son los individuos con mas alto grado de compromiso en la empresa, ya que son los integrantes de la familia que tienen parte de propiedad en la empresa y además ocupan cargos directivos en la firma.

Area 4: familia y propiedad: se refiere a los integrantes de la familia que además comparten propiedad en la empresa pero que no ocupan cargos directivos en la firma.

Area 6: familia y empresa, integrantes de la familia que no tienen propiedad en la empresa pero que ocupan cargos directivos en la misma.

Area 5: propiedad y empresa, se refiere a individuos que no son miembros de la familia pero que tienen propiedad en la empresa y desarrollan labores de gestión en la misma.

Area 1: familia, se identifican aquí, aquellos individuos no forman parte de la familia en sentido estricto, como ser cónyuges, familiares desvinculados e hijos menores. Constituyen el grupo más delicado para la supervivencia de la empresa.

Area 3: empresa, son individuos ajenos a la familia y que no poseen propiedad en la empresa pero que ocupan puestos directivos en la misma.

Area 2: propiedad, este sector hace referencia a los inversores, quienes sin ser parte de la familia ni ocupar puestos directivos tienen propiedad en la empresa.

Como una propuesta factible y útil con el propósito de estimular la competitividad, afianzar de base a la empresa familiar y promover su sostenibilidad, Gómez López (2019), sugiere la profesionalización de la organización; que siguiendo Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), la conceptualiza de la siguiente manera: como un proceso que colabora en la creación de las estructuras de gobierno empresarial, familiar y de gestión, que dispone de políticas y normas que regulan las relaciones entre los individuos que componen los tres sistemas e impulsa a un desarrollo continuo de adaptación al mercado para lograr ser competitivos en el mismo.

En relación al proceso de profesionalización la misma importa un cambio gradual en la idiosincrasia de cada uno de los elementos que forman la empresa; que para que resulte efectiva, debe iniciar en cabeza de los ejecutivos. Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña (2017), la definen como una metamorfosis progresiva en el pensamiento de cada uno de los componentes de la organización. Asimismo indican que puede presentarse en dos categorías: ser un proceso interno, donde el mentor, fundador asume que debe capacitarse, con el fin de ampliar e intensificar sus conocimientos, ya que los mismos no alcanzan a la totalidad de la organización; y el mismo impartirlo e implartarlo en los demás niveles de la empresa; o ser un proceso externo, es decir contratar profesionales no parentales especialistas, conocedores de cada área específica con el fin de lograr la mejora en los procesos, estructura organizacional y competitividad. El autor concluye que no implementar la profesionalización ya sea internamente o externamente es un motivo primordial por el cual la misma tiende a desaparecer en el corto plazo.

Con respecto a la decisión de incorporar profesionales no parientes, Garavaglia y Del Bene (2017), consideran que si bien existe una resistencia importante por parte del fundador especialmente, un gerente no familiar posee una importancia trascendental en la organización de la administración de la empresa familiar. Entre los principales aportes mencionan:

- Objetividad: debido a que no posee un interés personal, el mismo puede analizar cada situación sin el bagaje emocional con el que carga la familia propietaria.
- Incremento del capital intelectual y social a disposición de la empresa: ya que trae consigo nuevos conocimientos, experiencias y competencias que la empresa necesita para ser mas eficiente.
- Aclaración de los roles a desempeñar: actúa protegiendo el equilibrio necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa y entre sus miembros.
- Traen consigo disciplina y profesionalización a las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización: con su incorporación se crean sistemas de control y procedimientos para el logro de los objetivos propuestos.

Considerando otra opinión al respecto de la profesionalización, Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2016), expresan que se debe profesionalizar la organización entendiéndola como tal la transformación y evolución de la misma hacia niveles de mayor competitividad y productividad, no siendo esto una opción sino una condición para sobrevivir. Deberán las empresas familiares hacerlo dejando a un lado la informalidad, diseñando puestos de trabajo acordes a las capacidades de los trabajadores, ya sea que pertenezcan a la familia o no. Como así también el fundador debe transmitir una idea clara a sus hijos, empleados y colaboradores donde refleje que son la productividad y competencia su filosofía de mejoramiento continuo. Es decir debe establecer un plan con objetivos claros, actividades bien definidas y un período de tiempo de modo de asegurar el transpaso de los principios, valores y cultura organizacional.

Una de las herramientas del proceso de profesionalización es el protocolo familiar, que si bien ya se mencionó como instrumento de regulación, es importante encuadrarlo

dentro de la profesionalización y definirlo en términos más amplios. Soto Figueroa (2019), lo conceptualiza como un marco acuerdo que se firma entre los integrantes de la familia, el cual establece políticas económicas y familiares sobre las relaciones en la empresa, la familia y la propiedad, con el objetivo de preservar y darle continuidad a la organización. Si bien no es obligatorio, y es un acuerdo voluntario, en el caso que se proceda a la elaboración su cumplimiento si lo será, y si las partes le concedieron validez legal por un algún medio jurídico, es un documento eficaz ante un tribunal si se denuncia su incumplimiento. Constituye entonces según el autor un documento de previsión que plantea soluciones ante posibles conflictos ya determinados como así también planifica la sucesión, que afecta la continuidad de la empresa. El autor indica que si bien es este instrumento catalogado como muy importante dentro de este tipo de organizaciones son muy pocas las compañías que lo implementan.

Marchena Agüero y Montoya Alberti (2017), lo definen como un modelo de comunicación y consenso en que la familia se encuadra para la toma de decisiones del negocio familiar, que establece acciones y actividades que encaminen el proceso sucesorio, siendo inevitable para ello una carga psicológica y emocional importante respecto de lo que representa la familia, propiedad y la empresa. Expresan también que existen dos grupos de elementos a considerar en el mismo, los morales, es decir declaraciones de voluntad y por el otro lado los elementos jurídicos, las normas específicas que vinculan a los firmantes y permiten la ejecución de los mismos.

En Argentina, la empresa familiar no constituye la excepción, según informa el Club Argentino de Negocios Familiares (CANF, 2017), el noventa por ciento de las empresas que existen son familiares, generan el setenta por ciento del empleo privado y contribuyen al setenta y ocho por ciento del PBI. No obstante, sólo el cuatro por ciento sobrevive a la tercera generación y tan sólo el uno por ciento a la cuarta. Por lo tanto, considera esta situación como un alerta, que requiere atención debido a la importancia de este tipo de empresas en la economía del país. Explica que si bien el comportamiento de estas empresas ante crisis profundas externas es sumamente resiliente, es decir que se obstinan en superar las dificultades a cualquier costo, mientras otras huyen frente al peligro; ante dificultades internas no funciona dicho comportamiento, sino que al revés, no pueden resolver sus conflictos internos.

A su vez el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF, 2020), expresa al respecto que en estas organizaciones no es suficiente la visión, el amor por lo que se hace y el empeño en que las mismas trasciendan a futuras generaciones, con eso solo no alcanza; afirma que para que el negocio permanezca rentable se necesita de conocimientos y utilización de las herramientas de capacitación profesional. De acuerdo a datos publicados por dicho organismo las empresas familiares son actores claves en el ámbito empresarial sin embargo solo el treinta por ciento alcanza en Argentina la segunda generación y menos del diez por ciento, la tercera. Esto se debe a conflictos y circunstancias que la caracterizan: la falta de organización empresarial, incorporación a la empresa de parientes sin tener en cuenta su aptitud para el puesto o cargo a ocupar, la confusión entre el patrimonio de la familia y el patrimonio de la empresa como así también la ausencia de normas y métodos que regulen estas relaciones.

El organismo citado anteriormente fomenta que la profesionalización de la empresa familiar procura abolir el mito que recae sobre las mismas: el fundador dejando su vida en la empresa para que luego sean sus hijos los que la disfruten y sus nietos los que la dilapiden. Y por el contrario, afirma que la capacitación empresarial apuesta a que si bien la primera generación es la que funda la empresa basada en la intuición e informalidad, sea la segunda generación la que tome el mando formalizando procesos y la tercera la que de el salto hacia optimización, internalizando procesos, desarrollando nuevos productos y servicios en armonía con los objetivos y recursos de la misma.

Noguera (2017), explica que desde el momento en que la empresa familiar alcanza un crecimiento tal que las decisiones basadas en la intuición son superadas por la situación, es cuando debe dar un salto hacia la profesionalización. El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las etapas, las crisis que atraviesan en las mismas y el momento oportuno para dar ese tan importante salto, según lo desarrolla en su trabajo el autor, en un modelo evolutivo de los sistemas propiedad, familia y empresa tal como se esquematizó en la figura 1, que va atravesando etapas con sus respectivas crisis en cada una de las ellas a saber:

- Primera etapa: donde el fundador crea la empresa, emprende el negocio que anhela heredar a sus hijos en el futuro. Se caracteriza por poner todo su empeño y fuerza de trabajo en los objetivos de la empresa, con una

personalidad dominante controla y lleva adelante el negocio, desarrolla varias funciones y no comparte la toma de decisiones.

Es entonces cuando aparece la primera crisis por falta de delegación, es decir cuando la empresa crece y ya solo no basta la intuición y el empeño del fundador, surgen problemas de productividad, comerciales e incluso financieros que no puede resolver y entonces debe tomar una difícil decisión, dar un paso al costado en determinadas áreas contratando personal especializado y delegar funciones que le eran propias y también capacitarse y entrenarse el mismo. Generalmente ofrece resistencia a dar este paso, ya que no confía en las personas que desempeñaran las tareas, pero debería hacerlo para seguir en carrera.

- Segunda etapa: donde la empresa crece y se beneficia por el nuevo estilo de liderazgo del fundador, quien lucha por desarrollar nuevas competencias a la vez que dirige un equipo con personal especializado, éstos desempeñan las funciones encomendadas y deben rendir por ellas. La Visión y la misión por el negocio es transmitido por el fundador a sus alternos valiéndose del entusiasmo y esfuerzo puesto por él mismo en cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía. La comunicación sigue siendo bastante informal, pero un poco mas compleja por la nueva estructura de organización.

Ante este escenario es común que el fundador ya se encuentre en edad avanzada y sus hijos se hayan incorporado al negocio, lo cual produce al inicio una gran emoción y entusiasmo, pero al transcurrir dicha situación acarrea conflictos, tales como: superposición de roles, el fundador deposita toda su confianza en sus hijos a pesar de contar con personas especializadas en las áreas que ocupan, el estilo de liderazgo y la visión de los hijos pueden no ser la misma que la del fundador ya que generalmente son graduados universitarios y esto provoca tensión entre padre e hijos generandose de esta forma la crisis de la segunda etapa.

- Tercera etapa: si la familia logra vencer la crisis anterior entonces la empresa conseguira seguir creciendo gracias a la sinergia que han alcanzado padre e hijos y de esta forma dirigir y administrar eficientemente la empresa para

hacerla competitiva en el mercado actual y planificar el ingreso a nuevos mercados.

Pero un hecho predecible es el fallecimiento del fundador, y es cuando se sucede la tercera crisis; la sucesión es un tema que no se trata comúnmente en la familia para evitar disidencias entre los integrantes ya que es un tema incómodo tanto para los hijos como para el padre fundador. Esta decisión debe ser tomada antes que se produzca el fallecimiento del mismo, para prevenir un futuro incierto con los que ello trae aparejado; uno de los instrumentos dentro de las buenas prácticas empresariales para hacerlo es el protocolo familiar.

- Cuarta etapa: supone pasar de un poder centrado en la persona del fundador a una división del mismo entre sus hijos que deben consertar la toma de decisiones en pos del beneficio de la empresa por encima de sus intereses personales. Supone incorporar e innovar en prácticas empresariales hacia el logro de un gobierno corporativo profesional, por ejemplo externalizando la dirección de la empresa.

Y si ello se produce, puede suceda la cuarta crisis, que se da por un conflicto entre el directorio, propietarios familiares y gerencia general debido a la falta de información, comunicación y control.

Es menester mencionar que cada una de las etapas y respectivas crisis se suceden dentro del ciclo de vida de las empresas familiares, que de acuerdo a lo que expone Zuin Secco et al. (2016), este tipo emprendimiento familiar nace como iniciativa de pretender desarrollar un negocio propio como una opción de sustento familiar. Indica que las empresas tienen un comportamiento similar al ciclo biológico de los seres vivos, nacen crecen, se desarrollan y llegan a su fin. Por lo tanto expresa que el proceso evolutivo de este tipo de organizaciones comprende una serie de fases que deben superarse, desde la creación hasta que la empresa se transforme en una organización consolidada. Afirma que es imprescindible que la empresa tenga la capacidad de acumular experiencia al atravesar cada fase de su ciclo de vida adquiriendo ideas y medios de interpretar los acontecimientos a los fines de lograr su consolidación. De este modo si llegan a comprender lo sucedido en la fase anterior, esto contribuye a un mejor desarrollo en la fase siguiente porque al interpretar en forma clara las dificultades atrevesadas será posible para las mismas transformarlas en oportunidades de crecimiento.

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, en el ciclo de vida de las empresas familiares la profesionalización junto a la sucesión constituyen el desafío más importante con que se enfrenta a la empresa familiar. La profesionalización debe ser un proceso progresivo y gradual según lo describe Misiano (2016) en su trabajo, la atribución de los puestos jerárquicos debe efectuarse en función de la capacidad de los individuos, siendo una opción viable que sean familiares o parientes siempre y cuando cuenten con los conocimientos adecuados para los mismos. Asimismo, el autor indica que existen tres razones por las cuales la empresa familiar debe profesionalizarse:

- Una de las razones se da por la inexistencia dentro del grupo familiar de personas entrenadas y calificadas como para efectuar el desempeño de manera eficiente, ya que debido al crecimiento de la empresa se requieren conocimientos en áreas como finanzas, marketing, contabilidad, recursos humanos por ejemplo; por lo tanto se debe recurrir a la contratación de profesionales externos si dichas habilidades no se encontraran dentro del seno familiar.
- Otro motivo por el que se argumenta necesaria la profesionalización es cuando los conflictos familiares afectan en forma directa la eficiencia de la empresa es decir trascienden a las decisiones empresariales.
- Y por último cuando se efectúa con éxito el traspaso generacional surge la necesidad de designar un líder, que se ocupe de la dirección de la empresa. En esta circunstancia puede que se contrate un profesional no familiar con el fin de capacitar y entrenar al futuro líder y dar apoyo a la transición o que un profesional externo ocupe el puesto del fundador por decisión de la familia.

Una de las herramientas propuestas en este proceso justificada por las diferentes razones y circunstancias que le son características a este tipo particular de organización es el protocolo familiar, el marco normativo que equilibra las relaciones entre la familia, empresa y propiedad en pos del bienestar empresarial y familiar previniendo la resolución de este tipo de inconvenientes en la vida de la compañía entre otros. Constituye un documento en el que se incluyen temas relacionados a la empresa y la familia donde se pone de manifiesto las reglas consensuadas, es decir los miembros de la familia asumen el compromiso de cumplir las normas acordadas, siendo el fin último del mismo la

continuidad y supervivencia exitosa de la organización. En tal sentido, el protocolo se convierte en un instrumento de gestión entre la empresa y la familia y como toda herramienta de gestión, debe ser implementado, ejecutado y controlado. Para ello resulta vital la implantación de un órgano de gobierno, el consejo de familia, esto adecuado al ciclo de vida, evolución y patrimonio de la empresa (Lucero Bringas, 2017).

Cada uno de esos momentos críticos que suceden en la vida de una empresa familiar traen aparejado la necesidad de un cambio, son verdaderas crisis es decir circunstancias inesperadas que producen desequilibrio e incertidumbre en los actores. Ahora bien el cambiar y adaptarse a nuevos escenarios es una decisión que pueden o no tomar, el contar con las herramientas como la planificación estratégica a través de la vigencia de un protocolo, la implementación de sistemas de información para prever y anticiparse a las crisis es un factor favorable que deben aprovechar las empresas. El proceso debe ser gradual, el progresivo cambio en la mentalidad del fundador, que ante cada crisis se forja de las herramientas disponibles para atravesarla y salir triunfante buscando la oportunidad ante la adversidad (Club Argentino de Negocios Familiares [CANF], 2017).

Según declaraciones de la Confederación argentina de la mediana empresa (CAME, 2015), los problemas familiares y la falta de profesionalización son la causa de que muy pocas empresas familiares sobrevivan al traspaso generacional. Advierte que la centralización del poder en la familia es la característica mas fuerte pero así también la principal debilidad, cuando la empresa crece es difícil para el fundador sostener el dominio de las tareas sin generar un desorden interno, por el tiempo extra y especificación que requiere cada función. Es entonces que para seguir siendo rentables, permanecer y crecer no basta solo con la armonía familiar sino que hace falta que se definan roles, se deleguen adecuadamente las responsabilidades, se definan claramente los objetivos de la organización, como así también el traspaso generacional y se planifiquen las tareas entre otras actividades.

A raíz de todo lo expuesto, el problema de este trabajo de investigación esta dado por comprender si la falta de profesionalización en las empresas familiares del partido de San Nicolás de los Arroyos, provincia de Buenos Aires afecta económica y financieramente a las mismas, de forma tal que pueda ser el motivo de su muerte. La

profesionalización, ¿constituye un factor esencial que de no ser implementado sería la causa de su muerte prematura?. ¿Qué rol cumple la profesionalización en las empresas familiares?

El impacto que estas organizaciones poseen en la economía local es muy relevante ya que la gran mayoría de las mismas son familiares y si bien están abocadas a diferentes actividades, son la fuente de sustento de las familias que habitan el partido de San Nicolás de los Arroyos y alrededores.

Se plantea entonces como objetivo general: establecer si la falta de profesionalización de las empresas familiares en el partido de San Nicolás de los Arroyos es la principal causa de su muerte prematura en el año 2020.

Objetivos específicos:

- Reconocer el impacto de las empresas familiares en la economía regional de San Nicolás de los Arroyos.
- Identificar si las empresas que se encuentran operando en la actualidad aplican herramientas de profesionalización tales como: órganos de gobierno, protocolo familiar a los efectos de la planificación de la gestión, sistemas de información adecuados; si se encuentra implementado o en proyecto para hacerlo y si las que ya no existen lo hicieron.
- Conocer en que fase de la vida de las empresas que ya no operan hubieran sido necesarias las herramientas que provee la profesionalización.
- Determinar las dificultades existentes en las empresas familiares que se encuentran en actividad y que no están profesionalizando la empresa, indagando en la probabilidad que éste sea un factor que desencadene en su muerte.
- Indagar como un contador público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar.

## **Métodos**

El desarrollo del siguiente apartado, se efectuó según los lineamientos propuestos por Sampieri Hernández y Mendoza Torres (2018).

### *Diseño*

La investigación propuesta en este trabajo fue de tipo descriptiva, se procuraron determinar las características y perfiles de un fenómeno en análisis, en este caso concreto si la causa de la muerte prematura de la empresa familiar en el partido de San Nicolás de los Arroyos es atribuible a la falta de profesionalización de las mismas. Se reportaron informes, conceptos y aspectos; como así también se seleccionaron una serie de cuestiones relevantes en la vida de la empresa familiar en el contexto mencionado.

El enfoque fue cualitativo, se procedió a examinar los hechos en concreto, consultando bibliografía sobre el antecedentes del tema en cuestión, procurando una teoría que respalde lo observado. Resultó conveniente esta ruta de investigación por el hecho que se trató de entender y conocer las experiencias vividas por las personas que formaron o constituyen una empresa familiar, buscando patrones, significados y diferencias entre las mismas.

El diseño del trabajo fue no experimental, ya que se efectuó sin manipular deliberadamente las variables; se observaron los hechos tal cual se dieron en el contexto natural y de tipo transeccional o transversal, es decir se recolectaron datos en un momento único y lugar específico para cada participante.

### *Participantes*

La población estuvo conformada por empresas familiares del partido de San Nicolás de los Arroyos.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario ya que no se pudo obtener un listado completo de las empresas familiares del partido de San Nicolás de los Arroyos, es decir estuvo conformado por los casos disponibles a los cuales se tuvo acceso.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que a causa de la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco.

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

### *Instrumentos*

Se contactó a la cámara empresarial de la provincia, federación de comercio e industria y grupos cercanos para lograr conseguir contactos de los titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Como no se logró tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se requería, se relevaron empresas existentes con no más de cinco años de antigüedad. Para este último caso se profundizó sobre la dificultad del acceso al financiamiento, como así también si se encuentran profesionalizadas o en proceso, y si consideran que es probable que estos factores desencadenen en su muerte prematura.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de los casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar información, una dirigida a empresas familiares que se encuentran operando (Anexo II) y otra dirigida a empresas familiares que ya no existen (Anexo III). Las entrevistas contaron con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructuradas, elaboradas con anterioridad. Las conversaciones fueron registradas mediante grabación digital, a la vez se tomaron notas de la misma, y luego transcritas.

#### *Análisis de datos*

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

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general, para delinear una breve historia de las empresas al efecto de contextualizar la situación, además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego que se les garantizara el anonimato.

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

Finalmente, se logró conocer a través de las entrevistas si las empresas familiares que se encuentran operando aplican o no herramientas de profesionalización tales como órganos de gobierno, protocolo y si las emplean, sus ventajas competitivas. Por medio de preguntas abiertas a los titulares o familiares involucrados en las empresas que ya no existen y plasmando cada respuesta en notas, se dilucidó en qué etapa de la vida de su empresa hubiera sido necesaria la implementación de las herramientas en cuestión. Asimismo, por medio de la indagación profunda se intentó especificar y parametrizar las dificultades presentes en las empresas que se encuentran en actividad y que no se encuentran profesionalizadas.

## Resultados

Las empresas que prestaron colaboración en la realización del presente trabajo, desarrollan o desarrollaban sus actividades en la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, y se definen como empresas participantes con las siguientes características:

- Empresa 1, no se encuentra operando en la actualidad, dejó de operar en noviembre del año 2018, su actividad principal era el transporte de cargas pesadas a granel. Comenzó sus actividades en el año 2010 con capital propio, contaba con un capital rodante de 30 camiones, un galpón con estructura edilicia en la que operaba la sede administrativa, manteniendo contrato con una de las empresas más grandes del acero situada en la misma ciudad. Contaba con treinta y seis empleados. La empresa se conformaba por el padre fundador y dos hijos que trabajaban en la misma. La gestión era de total dominio y control del fundador. Las decisiones eran del tipo autoritarias sin aceptar opiniones de sus hijos que colaboraban en diferentes áreas de empresa, lo que provocaba tensión en la familia. De estructura bien informal y deficiente comunicación. Transitaban la primera generación.
- Empresa 2, comenzó con sus actividades en el año 2017 y dejó de operar en enero del 2020, su actividad principal era el servicio de comidas y bebidas en establecimiento con servicio de mesa, una parrilla familiar. La inversión inicial fue con capital propio, el local y utilitarios eran alquilados, contaban con ocho empleados. El emprendimiento se conformaba por dos matrimonios, de los cuales uno trabajaba efectivamente en el negocio, el otro matrimonio solo aportó capital. Su estructura era muy informal, no se analizaban las decisiones en conjunto, no se reinvertía por diferentes criterios entre los socios, lo que causaba también peleas entre los mismos. Transitaban primera generación.
- Empresa 3, empresa dedicada a la extracción de arena, proveían del servicio a empresas areneras de la localidad de San Nicolás de los Arroyos. Comenzó con capital propio, un barco arenero heredado en el año 2013. Contaba con 5 empleados. Dejó de funcionar en el año 2017. Se encontraba conformada por dos hermanos, de los cuales uno de ellos se

ocupaba de la organización de la producción y mantenimiento del barco y el otro se dedicaba exclusivamente a la administrar la empresa. Teniendo diferencias entre ellos constantemente de acuerdo al modo de operar y gestionar la empresa, cuando comenzaron a pretender intervenir sus hijos decidieron arrendar el barco a un tercero y no trabajarlos ellos. Transitaban primera generación.

- Empresa 4, comenzó con sus operaciones en el año 2016, sigue en actividad en la actualidad siendo la misma el transporte de diferentes cargas a granel. Inició con capital propio, cuentan con veintitrés empleados. La empresa se encuentra conformada por cuatro hermanos, quienes trabajan ocupando puestos claves en la organización de acuerdo a su especialidad y formación. Se encuentran transitando la segunda generación. Con una visión clara de sus objetivos y metas una vez por semana se reúnen los cuatro hermanos a los fines de informarse cada uno sobre la gestión en general de su empresa. Las decisiones las toman en conjunto, por decisión de la mayoría ya sean de inversión u operativas del grado importante.
- Empresa 5, empresa en actividad dedicada a la provisión y venta de internet, redes de datos, telefonía, ip. Comenzó sus actividades en el año 2016 con capital propio, abasteciendo a clientes de tipo residencial, se expandió rápidamente el servicio hacia clientes empresas, capitalizándose e invirtiendo y hoy ofrecen el servicio a través de fibra óptica también. Tienen a cargo 10 empleados, la empresa se encuentra conformada por tres hermanos, quienes desempeñan tareas esenciales y funcionales y ocupan puestos claves dentro de la misma. Se encuentran transitando la segunda generación con excelentes perspectivas de expansión. No cuentan con órganos de gobierno familiares, las decisiones son tomadas unilateralmente por el hermano mayor a cargo.

Es relevante destacar, para las empresas activas, que se lo logró observar que en la medida en que éstas logran pasar a la siguiente generación el nivel de profesionalización aumenta. Las empresas que siguen operando se adaptaron a los

cambios, se capacitaron y abrieron sus puertas a la tecnología innovando procesos para lograr ser más competitivos.

En contraposición a las empresas activas, las inactivas, se observó que mantuvieron la dependencia del fundador quien hasta el final gestionó prácticamente todas sus operaciones y opuso resistencia en la adaptación a los cambios.

#### *Aplicación de herramientas de profesionalización por empresas activas e inactivas*

En cuanto a la implementación de las herramientas de profesionalización, en general se logró observar que las empresas activas acudieron a las mismas en momentos claves en que era menester adoptarlas, no obteniendo el mismo resultado sobre las empresas que no se encuentran en actividad, según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Utilización de herramientas de profesionalización.**

<b>Empresa</b>	<b>Órganos de gobierno familiar</b>	<b>Planificación de la gestión de la empresa</b>	<b>Puestos de trabajo ocupados por personal entrenado</b>	<b>Sistemas de información adecuados</b>	<b>Implementación de protocolo familiar</b>	<b>Protocolo familiar como proyecto de implementación</b>
1	No utilizó	Se encontraba en poder exclusivo del fundador	Utilizó	No utilizó	No utilizó	No utilizó
2	No utilizó	No aplicó	No utilizó	No utilizó	No utilizó	No utilizó
3	No utilizó	Se planificaba unilateralmente	No utilizó	No utilizó	No utilizó	No utilizó
4	Asamblea Familiar	Se planifica en forma conjunta por todos los integrantes	Utiliza	Se encuentra informatizada para la gestión y control	No posee	Mostró interés en implementarlo para la tercera generación
5	No definido. Las decisiones igualmente son consensuadas por la familia.	A cargo del hermano mayor	Utiliza	Se encuentra informatizada para la gestión y control	No posee	No mostro interés

Fuente: elaboración propia a partir de los datos relevados

Otro resultado relevante detectado, hace referencia al nivel de implementación en cuanto a la profesionalización de las empresas, según se plasma en la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla 2: Profesionalización, nivel de implementación en las empresas.**

	<b>Profesionalización Implementada</b>	<b>Profesionalización en proyecto</b>	<b>No considera o consideró relevante implementar</b>
Empresa 1			X
Empresa 2			X
Empresa 3			X
Empresa 4	X		
Empresa 5		X	

Fuente: elaboración propia a partir de datos relevados

La tabla 3 indica si las empresas participantes al profesionalizar lo realizaron desde lo interno, capacitándose y entrenando a los miembros de la familia empresaria o bien de manera externa, requiriendo de profesionales no integrantes de la familia.

**Tabla 3: Incorporación a la empresa de profesionales no parientes.**

	<b>Incorpora o incorporó profesionales</b>	<b>No incorpora o no incorporó profesionales</b>
Empresa 1	X	
Empresa 2		X
Empresa 3		X
Empresa 4		X
Empresa 5	X	

Fuente: elaboración propia según los datos recabados.

*Fase en la vida de las empresas inactivas en la que se hubiese requerido una profesionalización*

La información obtenida mostró coincidencia de criterios en cuanto a la etapa en la que se hubiese requerido la adopción de herramientas de profesionalización, como así también se logró detectar que tipo de herramientas le hubiesen sido útiles según los conflictos atravesados. Las tablas a continuación muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 4: Ciclo de vida en que se hubiese requerido de la profesionalización.**

<b>Fase de la vida</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declive</b>
Empresa 1		X		
Empresa 2		X		
Empresa 3		X		

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos relevados.

**Tabla 5: Herramienta de la profesionalización que más hubiesen requerido.**

Empresa	Estructuración de la empresa por medio de órganos de gobierno	Panificación de la gestión empresaria	Implementación de sistemas de información	Implementación de Protocolo familiar	Incorporación de profesionales externos
Empresa 1	X	X	X		X
Empresa 2		X	X		X
Empresa 3		X			X

Fuente: elaboración propia a partir de datos relevados.

*Dificultades de las empresas en actividad y la falta de profesionalización como factor radical para subsistir*

**Tabla 6: Criterios sobre la utilización de herramientas.**

Empresa	Dificultades existentes	Probabilidad de muerte por falta de utilización de herramientas
Empresa 4	Presenta un grado avanzado en su profesionalización sin conflictos del tipo familia empresa.	Estima que para el ingreso de la tercera generación la empresa debería estar totalmente profesionalizada. De no ser así, afirma que es probable la desaparición de la firma
Empresa 5	Se encuentra en proceso de profesionalización, sus conflictos se suceden por criterio dominante del hermano mayor a cargo de la empresa	Acepta el valor agregado de las herramientas y estima sean consideradas como causa de muerte de su empresa si no son implementadas

Fuente: elaboración propia en base a datos relevados.

**Tabla 7: Herramienta de la profesionalización que utilizaría de acuerdo a la dificultad existente.**

Empresa	Estructuración de la empresa por medio de órganos de gobierno	Panificación de la gestión empresaria	Implementación de sistemas de información	Implementación de protocolo familiar	Incorporación de profesionales externos
Empresa 3				X	
Empresa 4	X			X	

Fuente: elaboración propia en base a datos relevados.

*El contador público frente al proceso de profesionalización de la empresa*

La información obtenida sobre la posible contribución de la figura de un contador público al proceso de profesionalización de las empresas, como así también el tipo de aporte que podría haber efectuado se detalla en las tablas subsiguientes:

**Tabla 7: Aporte del contador público en la profesionalización de la empresa.**

Empresa	Reconoce el beneficio del aporte	No reconoce el beneficio del aporte
Empresa 1	X	
Empresa 2		X
Empresa 3	X	
Empresa 4		X
Empresa 5		X

Fuente: elaboración propia a partir de datos relevados.

**Tabla 8: Contribución que aportaría la figura del contador público en la empresa familiar**

Empresa	No acepta la figura dentro de su empresa	Facilitaría la gestión como fuente de información	Establecimiento de políticas dentro de la empresa	Establece lazos de confianza entre la familia a partir de la información
Empresa 1		X	X	X
Empresa 2	X			
Empresa 3			X	X
Empresa 4	X			
Empresa 5	X			

Fuente: elaboración propia a partir de datos relevados.

En términos generales y cerrando esta sección, los resultados obtenidos reflejaron una fuerte resistencia al proceso de profesionalización por parte de las empresas familiares, los hallazgos muestran además falta de conocimiento e información sobre el tema y de las herramientas que el mismo brinda el cual infiere a lograr una continuidad de las mismas.

## Discusión

El propósito fundamental de esta investigación es establecer si en la localidad de San Nicolás de los arroyos, en el corriente año, la muerte prematura de las empresas familiares se sucede debido a la falta de profesionalización de las mismas. Es de público conocimiento que estas organizaciones revisten vital importancia en las economías tanto a nivel país, regionales, como así también lo es en la mencionada localidad, y es debido a ello que la principal intención del presente trabajo es contribuir a dilucidar el interrogante antes mencionado ya que estas empresas constituyen la fuente de sustento de una cantidad importante de familias que habitan en la misma. Es necesario destacar la relevancia que representa este tema, a los fines de aportar conocimientos para esclarecer si la ausencia de profesionalización en las empresas familiares de San Nicolás de los

Arroyos, constituye un factor esencial en las mismas, que de no ser implementado las conduce a la muerte prematura.

En cuanto al primer objetivo de estudio se busca reconocer el impacto de las empresas familiares en la economía regional que, si bien se conoce que las mismas representan una importante porción sobre el total de las empresas, no se lograron recabar datos de entidades que avalen en la localidad, el porcentaje actual que representan las mismas con respecto a las que no son familiares. Uno de los impactos que proyectan en las economías este tipo de organizaciones es que son la puerta al mercado laboral para segmentos vulnerables de la población, que de otro modo no accederían ya que no todos cuentan con el nivel académico requerido por ejemplo, por una gran empresa nacional o internacional; por lo que atomizan el empleo. En coincidencia a lo publicado por el Club Argentino de Negocios Familiares [CANF (2017)], del total de las empresas que se encuentran en el país, el noventa por ciento son familiares, generan el setenta por ciento del empleo privado y contribuyen al setenta y ocho por ciento del PBI.

Continuando en el análisis, que hace referencia a los impactos que causan este tipo particular de organizaciones es relevante denotar el grado de cohesión social que propician y estimulan en el contexto en el que se encuentran inmersas, como así también los sentimientos de pertenencia que provocan y transmiten en su ámbito. Todas las cualidades y atributos mencionados se encuentran en línea con que expresa Corona (2017), al referirse a las mismas otorgándoles un papel protagónico en la sociedad moderna ya de acuerdo a su criterio promocionan una clase media con principios y valores como el sacrificio, perseverancia, visión emprendedora y esfuerzo tan necesarios en la sociedad actual. Otro de los impactos que causan en la sociedad, es esa necesidad innata de continuidad que constituye una de las características en las empresas familiares a diferencia de las que no lo son, donde los intereses no convergen en igual sentido, lo que provoca que subsistan a pesar de las crisis económicas atravesadas. En coincidencia con lo expuesto por Colorado Sánchez (2016), éstas unidades económicas llevan a cabo su actividad con un objetivo particular además de los habituales en cualquier empresa, que es velar por la continuidad de la misma evocando vínculos socialmente reconocidos, como ser la relación padres e hijos, hermanos a los efectos de sostenerse en dichos lazos.

El segundo objetivo de investigación del presente trabajo, formula identificar si las empresas que en la actualidad se encuentran operando, aplican herramientas de

profesionalización tales como disponer de órganos de gobierno, sistemas de información adecuados, planificación de la gestión, y si cuentan con un protocolo familiar implantado. Se observa que dichas empresas se encuentran transitando la segunda generación y es relevante destacar, que a partir de la muerte del fundador dieron el salto hacia la profesionalización de las mismas, constituyendo este hecho el punto de quiebre. En congruencia con lo expresado como uno de los elementos que fundamentan la profesionalización de la empresa familiar, en la tabla 1, elaborada por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), con el avance generacional las prácticas orientadas a la familia van desapareciendo, para aplicarse prácticas más formales orientadas a la empresa. Es con la segunda generación que se vuelve relevante la profesionalización a los fines de estructurar responsabilidades como una de sus principales causas.

Continuando con lo mencionado en el párrafo anterior, desde el suceso de la muerte del fundador, los integrantes de la familia decidieron organizarse por medio de reuniones familiares periódicas para definir temas relevantes de la empresa de modo tal que todos los miembros de la familia se encuentren en continuo conocimiento de la operatoria de la misma y de esta manera decidir armónica y conjuntamente. En concordancia a los resultados obtenidos, Cisneros et al., (2011) afirman que con la implantación de órganos de gobierno como la asamblea familiar, se consuma el reconocimiento de la familia en la misma, como así también se acentúan los lazos familiares, se instaura su historia y se discuten temas del negocio como su futuro, principios y valores conexos con la empresa. Señalan los citados autores que el sistema familiar encuentra su base en las emociones, articulando fidelidad con seguridad en la integridad y protegiendo el bienestar de sus miembros en pos de velar por la continuidad de la empresa, lo que se pone de manifiesto en la asamblea familiar.

Tal como se hace referencia en el párrafo anterior, la instauración de órganos de gobierno es una buena práctica adoptada en este caso por las empresas que se encuentran en actividad, que en concordancia con lo que expresan Rodríguez Ariza et al. (2018), nacen con el objetivo de transmitir y compartir la información del negocio desde quienes lo dirigen hacia quienes no intervienen en la misma. Como así también el autor afirma, que un buen sistema de gobierno propicia el incremento de los ingresos, genera una eficiente gestión del riesgo y califica satisfactoriamente a la compañía frente a terceros ya que constituye con sistema de control y legítimo ejercicio de la autoridad dentro de la

compañía. Esta es una herramienta que si bien es voluntaria, una vez adoptada importa resultados satisfactorios. Tal como enfatiza en su trabajo Martínez Melgar (2018), los órganos familiares, a diferencia de los societarios, son creados por la voluntad de los propietarios, y si bien no existe una regulación específica al respecto tanto su creación, funcionamiento y composición, dependen de la voluntad de la familia plasmada en los estatutos de la sociedad.

Siguiendo en el mismo análisis sobre la información obtenida del mismo objetivo de estudio, otro de los resultados relevados es que además de estar organizadas por medio de la asamblea familiar, las familias empresarias se ocupan de capacitarse y actualizarse a los fines de cumplir con las expectativas y entrenamiento requerido según el puesto desempeñado por cada uno de ellos en la organización. Como así también, invierten en capacitación del personal respecto de la seguridad en el trabajo acorde a la actividad desarrollada, tecnología innovadora incorporada e informatización de la gestión, operatoria de la empresa y planificación. Estos resultados van en línea con lo expresado por Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate (2016), al mencionar que decisiones de este tipo, llevan a un proceso de transformación y evolución de la empresa hacia niveles de mayor competitividad y productividad profesionalizando de este modo la organización. Reafirmando lo anteriormente mencionado, Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), indican como elementos convergentes dentro del proceso de profesionalización, la aplicación de políticas de recursos humanos, estructuras de gobierno, y utilización de herramientas tecnológicas y planificación entre otros.

Dentro del mismo objetivo de estudio se plantea identificar si las empresas que se encuentran inactivas, aplicaron en su momento las herramientas que provee la profesionalización. Los resultados expresan que la mayoría de las empresas inactivas no adoptaron herramientas de profesionalización. Si bien lo intentaron, por iniciativa de alguno de los integrantes, buscando asesoramiento externo ante las dificultades que se encontraban atravesando, como ser acudir a consultoras externas especializadas en el tema, contratar profesionales, el carácter dominante del fundador, quien dirigía las empresas, no permitió llevar a cabo las alternativas propuestas, consideradas por el mismo como irrelevantes. Se confirma en este resultado lo expuesto por Molina Parra, Botero Botero y Montoya Restrepo (2017), quienes consideran que si bien este tipo de organizaciones presentan variedad de virtudes y fortalezas, también se ponen de

manifiesto debilidades exclusivas, como ser las que se originan en la propia gestión de la empresa debido interferencias y conflictos que se interrelacionan en la familia y empresa, en este caso discrepancia de criterios entre los integrantes de la familia empresaria.

Siguiendo con el mismo análisis, el poder controlador del fundador sobre los demás integrantes de la empresa, evita a las organizaciones poner en marcha acciones que pudieron llegar a salvarlas. Este pensamiento se encuentra en línea con lo que expresa Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016), cuando hace referencia a que en este tipo de organizaciones las decisiones sociales se encuentran supeditadas a la voluntad de la familia controladora o del fundador, quien busca heredar a sus descendientes, preservando las raíces y valores que permiten conservar la unidad familiar a través del patrimonio. Identificando esta característica propia como la principal debilidad, junto con el conservadurismo y rigidez en coincidencia con los resultados obtenidos objeto de la investigación .

Continuando con el mismo tema, se observa también de acuerdo a la información relevada, que los conflictos internos en las empresas familiares sumados a un criterio instintivo aplicado por el responsable a la hora de tomar decisiones, no derivan en buenas consecuencias para las organizaciones. En congruencia con lo que indica Hurtado Pérez (2017), si estos conflictos no son resueltos a tiempo pueden llevar a la empresa a su muerte prematura. Y en concordancia con los resultados, el mismo autor señala entre otros como tales, la desigualdad de criterios sobre la gestión entre los miembros de la familia en la empresa, como así también indica que la falta de profesionalización, puede provocar en muchos casos una salida acelerada del mercado si se utilizan para gestionar criterios intuitivos en lugar de aplicar herramientas de gestión adecuadas. Estos criterios aplicados a los casos relevados confirman la teoría de dicho autor con respecto a las empresas que no se encuentran en actividad.

El tercer objetivo de esta investigación, plantea conocer en que momento del ciclo de la vida de las empresas que ya no se encuentran en actividad, se hubiese necesitado de las herramientas de la profesionalización. Los resultados de la muestra informan que hubiesen sido necesarias en la etapa del crecimiento, ya que en la mayoría de las empresas la informalidad de la estructura empresarial, el ejercicio absoluto del poder por parte del fundador, la falta de flujo de información interna y de asesoramiento externo técnico sumado al incremento de la productividad más la carencia de entrenamiento por parte de

la familia empresaria, los indujo al cierre de la empresa. Estos resultados se encuentran en coincidencia con lo publicado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME, 2015), donde se afirma que si bien la centralización del poder en la familia es la característica mas fuerte en este tipo de empresas, se convierte en la principal debilidad cuando la compañía comienza a crecer a un cierto ritmo en el que le es difícil para el fundador sostener el dominio de las tareas, sin generar un desorden interno y esto sucede en la etapa del crecimiento de la empresas.

Continuando con el mismo análisis la información recabada acentúa la falta de delegación por parte del fundador o mentor de la empresa en esta etapa. Y en coherencia con lo que presenta Noguera (2017), en su trabajo desde el momento en que la empresa familiar alcanza un crecimiento tal que las decisiones basadas en la intuición son superadas por la situación, es cuando la misma debe dar un salto hacia la profesionalización. Ya que se produce la crisis por falta de delegación que se acentúa frente a los problemas de productividad, comerciales e incluso financieros que puedan llegar a transitar. La información obtenida, es concurrente con lo que expresan también Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), en cuanto al concepto de profesionalización definiendo la misma como un proceso que las impulsa a un desarrollo continuo de adaptación lo que les permite seguir siendo competitivos, aportando estructuras de gobierno que organizan y coordinan los intereses de la empresa y la familia ante el crecimiento de las mismas y dispone políticas de gestión necesarias para su subsistencia. La incorporación de herramientas tecnológicas, aplicación de políticas de recursos humanos, apoyo a la gerencia y planificación, en congruencia con los resultados hubieran sido productivas en esta etapa que transitaban las empresas.

Es por consiguiente necesario destacar que los resultados obtenidos respecto al objetivo de estudio, concuerdan con lo que plantean Zuin Secco et al., (2016) respecto a el ciclo de vida de las empresas familiares, destacando que éstas deben tener la capacidad de superar cada fase de su ciclo evolutivo para sobrevivir. Cuando logran hacerlo según los mencionados autores, es que aprenden a interpretar las dificultades atravesadas y las usan como recurso para la fase siguiente. Es decir que deben imprescindiblemente contar con esa capacidad de poder atravesar las crisis, en este caso por falta de delegación en la persona del fundador, acumulando experiencias que le serán útiles en las fases

subsiguientes para así convertirse con el transcurso del tiempo en una empresa consolidada.

Siguiendo con el análisis, la información relevada indica que estas empresas no pudieron trascender a la segunda generación acusando las causas antes mencionadas, esta información es coherente con lo expuesto por el IADEF (2020), cuando hace referencia a que no es suficiente la visión, el amor por lo que se hace y el empeño del fundador o mentor en trascender, con solo esto no alcanza, afirma que para que el negocio permanezca rentable se necesita nutrirlo de conocimientos, y coadyudar con herramientas como lo es la capacitación, entrenamiento en el rubro, planificación y organización estructural en las empresas a través de órganos de gobierno. En línea con el mismo pensamiento, expresa que es la profesionalización de la empresa la que busca abolir el mito que recae sobre las mismas, el cual alude a que es el fundador quien deja su vida en la empresa, para que luego sean sus hijos los que la disfruten y sus nietos quienes la dilapiden. Es por ello que de acuerdo a los resultados relevados, en esta etapa de crecimiento en la que se encontraban transitando las empresas, la implementación adecuada de las herramientas disponibles hubiera coadyudado a las mismas a subsistir.

El cuarto objetivo, intenta determinar si las dificultades existentes en las empresas son producto de la falta de profesionalización y si esa carencia podría llevarlas a la muerte prematura. La problemática encontrada, debido a que las empresas incluídas en la muestra se encuentran transitando la segunda generación, es el inminente ingreso de la tercera generación a la misma. Para lo cual resulta atractiva la herramienta presentada, el protocolo familiar. Esto debido a que la preocupación principal de la familia empresaria es que se continúe con el plan gestión ya implementado y sus objetivos. En concordancia con lo expuesto por Soto Figueroa (2019), el protocolo familiar se torna como la herramienta adecuada ante esta situación ya que constituye un instrumento de regulación, un marco acuerdo en el que los integrantes de la familia al firmarlo dejan plasmada su voluntad en cuanto a las políticas familiares y económicas en su relación con la empresa, planeando la sucesión y teniendo como objetivo primordial preservarla y darle continuidad.

Los resultados relevados arrojan por lo tanto un resultado positivo en cuanto al objetivo planteado debido a que las empresas activas, reconocen el aporte de las herramientas de la profesionalización, de hecho se encuentran en proceso y consideran

necesario que para el ingreso de la tercera generación deberían estar totalmente profesionalizadas. Caso contrario no garantizan la continuidad de la organización por no confiar en las políticas posiblemente adoptadas de la generación venidera. En correspondencia a lo que expone el Club Argentino de Negocios Familiares (CANF, 2017), sólo el 4% de este tipo de organizaciones sobrevive a la tercera generación y tan solo el uno por ciento a la cuarta. Ya que según describe, el comportamiento de este tipo de empresas es sumamente resiliente ante profundas crisis externas, no reaccionando del mismo modo ante dificultades internas, que por el contrario no funciona del mismo modo. Por lo tanto, ya siendo aceptadas y en proceso de implementación las herramientas de la profesionalización por parte de las empresas que se encuentran en actividad, las mismas consideran imprescindible adquirir el desarrollo completo con carácter elemental para continuar siendo competitivas en el mercado.

Siendo la preocupación principal, de acuerdo a la información relevada, la continuidad de la empresa en el inminente ingreso de la tercera generación, el protocolo familiar como herramienta propuesta dentro del proceso de la profesionalización, se constituye en un factor esencial. Esta información es congruente a lo que indica Lucero Bringas (2017), cuando expresa que es un instrumento de gestión entre la familia y la empresa, que equilibra las relaciones entre éstas, en pos del bienestar de ambas instituciones; en el que se incluyen pautas y reglas consensuadas y donde los miembros de la familia asumen el compromiso de cumplirlas, siendo el fin último del mismo la continuidad y supervivencia exitosa de la organización.

Con respecto al quinto y último objetivo, trata de investigar sobre el modo en que un contador público podría cooperar en el proceso de profesionalización de las empresas familiares. De acuerdo a la información obtenida, se tienen resultados compartidos. La mayoría de las empresas identifican una clara resistencia a la inclusión del profesional dentro de sus ámbitos internos. En discrepancia con lo declarado por Garavaglia y Del Bene (2017), cuando afirman que un gerente no familiar, en este caso un contador público, posee una importancia trascendental en la organización de la empresa familiar, tal como otorgar objetividad a las decisiones, incrementar el capital intelectual de la empresa y traer disciplina y profesionalización a las diferentes actividades; las familias empresarias no están de acuerdo con ello. Si bien todas las empresas disponen de los servicios contratados de un profesional de este tipo, no estiman relevante su participación dentro

de la empresa como elemento coadyudante; esto debido a que lo consideran necesario sí a los efectos impositivos y de cumplir con normas legales vigentes pero lejos de poder llegar a tener injerencia en la dirección y gestión de los negocios familiares.

Por otro lado, se releva información para el mismo objetivo de estudio, sobre la parte de la muestra que reconoce el aporte de la figura del profesional en la empresa, por lo que se considera relevante indicar que las mismas consideran que dicho profesional contribuiría a la organización funcional de la empresa, también sugiriendo qué áreas o puestos de trabajo requieren capacitación a los fines de alcanzar eficiencia, como así también generar información adecuada para ser usada como herramienta de gestión empresarial. Por lo tanto, se confirma que la información obtenida se encuentra en línea con lo expuesto por Gaona Tamez et al., (2017) al hacer referencia a las categorías de profesionalización, en este caso procede la de tipo externo, donde un profesional no pariente es contratado por la empresa familiar con el fin de que a través de su entrenamiento logre la mejora en los procesos, estructura organizacional y competitividad de la empresa.

Con respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, la información recabada respecto a las empresas que reconocen la importancia de la inclusión de un profesional externo dentro de la empresa familiar, es congruente con lo expresado por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), en la tabla 1, que concentra los elementos que fundamentan la profesionalización de la organización al indicar que la inclusión de profesionales directivos no familiares dentro de la empresa, junto con políticas de gestión adecuadas y órganos y estructuras de gobierno, son aspectos que conllevan a la longevidad de la empresa familiar. Y reafirma lo antes mencionado, la conjetura que realiza Misiano (2016), respecto de la necesidad de incorporar profesionales externos dentro de la organización cuando se da dentro del grupo familiar la inexistencia de personas entrenadas y calificadas como para efectuar el desempeño de manera eficiente. Por lo tanto, la incorporación de profesionales externos es un factor esencial si dentro del seno familiar no se cuenta con dichas habilidades.

Es de importancia mencionar las limitaciones al presente trabajo, siendo una de las mismas la no representatividad en cuanto a tamaño de la muestra estudiada frente a la población con iguales características, por consiguiente no permite generalizar los resultados obtenidos a la población en general.

Constituye otra limitación, el no haber podido obtener un listado completo de las empresas familiares del partido de San Nicolás de los Arroyos, por lo que la muestra estuvo conformada por los casos disponibles a los cuales se pudo tener acceso.

También resulta relevante la limitación en la muestra, ocasionada por no haber conseguido relevar empresas familiares que se encuentren transitando la tercera generación, las que hubieran sido de utilidad para conocer las herramientas utilizadas en dicha etapa y su efecto. Y por último al ser una investigación de tipo cualitativa, el sesgo potencial del investigador en el proceso también resultó un limitante, ya que se trató de comprender los hechos desde una propia perspectiva subjetiva.

No obstante, la presente investigación adquiere un carácter relevante debido a que añade evidencia sobre la causa de muerte de las empresas familiares en la localidad de San Nicolás de los Arroyos, que si bien a nivel general se les reconoce la importancia que tienen en la economía local, no se les presta la atención debida ni se les da el valor que realmente merecen. Es por ello que esta investigación constituye una herramienta de diagnóstico y evaluación sobre las mismas a los efectos de determinar la cual es el factor que puede guiarlas aceleradamente a su muerte prematura.

En conclusión, a raíz de todo lo expuesto, y recapitulando la información obtenida, se puede deducir que resulta indiscutible la importancia de las empresas familiares en las economías regionales, adquiriendo el mismo nivel de relevancia sus fracasos. Los mismos se atribuyen a la inobservancia por parte de este tipo de organizaciones de herramientas específicas que posibilitarían su fortalecimiento y continuidad. Tales como el protocolo familiar, la planificación de la sucesión, la profesionalización de la gestión y conformación de sólidos órganos de gobierno. Ellos en conjunto la dotan de solidez para hacer frente a las crisis habituales, y si bien no garantizan el éxito sustentan las bases para lograrlo.

Constituye por lo tanto, la profesionalización de las empresas familiares un factor esencial en la vida de las mismas, que de no ser implementado en el debido momento, probablemente las propulse hacia la muerte prematura.

Atendiendo a lo mencionado anteriormente, se considera de vital importancia que las empresas familiares transiten el proceso de profesionalización, el cual se traduce en la adquisición de herramientas y habilidades que otorgan eficiencia y competitividad a organización. Es a raíz ello, se recomienda por un lado, que lo los puestos directivos y de

trabajo estén ocupados por personas idóneas, es decir con el entrenamiento y habilidad necesaria, y por el otro, que las empresas cuenten con un sistema de gestión adecuado.

De igual manera, la profesionalización, no debe ser conceptualizada como el hecho de contar con profesionales, sino como el compromiso de éstos con las metas de la organización. Se recomienda por consiguiente, la asignación de funciones y responsabilidades precisas a los miembros de la empresa, lo que se considera fundamental para conducirla profesionalmente.

Otro de los aspectos de mayor dificultad para este tipo de organización es el proceso sucesorio, para lo cual se recomienda vital, considerar la elaboración de un protocolo familiar en el que se plasme la voluntad del fundador, en cuanto al posterior funcionamiento de la empresa, estableciendo metas claras y precisas, como así también los lineamientos y políticas familiares respecto al ingreso de la generación venidera.

Futuras líneas de investigación podrían enfocarse en la presencia de profesionales externos a cargo de la dirección de las empresas familiares en contrapolación con las que son dirigidas por los integrantes de la familia empresaria. Estas resultarían interesantes para enriquecer los hallazgos del presente trabajo.

## Referencias

- Cisneros, L., Ramírez, G., y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*(18), 49-76. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <http://redalyc.org>
- Club Argentino de Negocios Familiares (CANF). (14 de abril de 2017). *CANF blog de noticias*. Recuperado el 18 de 4 de 2020, de Claves para la trascendencia de la empresa familiar: <http://www.blog.canf.com.ar>
- Colorado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo familiar como herramienta de gestión. *Realidad empresarial*, 5-12. doi:<https://doi.org/10.5377/reuca.v0i1.5876>
- Confederación argentina de la mediana empresa. CAME. (Julio de 2015). Empresas familiares. La gestión de las emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. *Espacio CAME*(24), 1-3. Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de [http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_julio\\_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf)

- Corona , J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Barcelona., España.: Centro libros PAPP, S.L.U. grupo planeta. Obtenido de <http://www.planetadelibros.com>
- Gaona Tamez, L., Ruiz Díaz , F. M., y Muñoz Peña, K. A. (2017). Pertenencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. 1396-1408. México: Memoria del XI congreso de la red Internacional de Investigadores en competitividad. Recuperado el 2 de abril de 2020, de <http://riico.net>
- Garavaglia, M. L., y Del Bene, L. (2017). Los gerentes no familiares en las pequeñas y medianas empresas familiares. *Ciencias económicas* , 14, 141-164. doi:10.14409
- Gómez López , T. (Junio de 2019). Dirección y sucesión de la empresa familiar. 10-12. España : Tesis de Pregrado. Universidad de Cantabria. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <http://www.repositorio.unican.es>
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. A. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Barranquilla, Colombia : Editorial universitaria de la Costa EDUCOSTA . Obtenido de [www.repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1121](http://www.repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1121)
- Hurtado Pérez, W. E. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la pyme en el Perú: empresas familiares del sector manufactura. Lima, Perú: Tesis de pregrado. Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2677>
- Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF). (abril de 2020). *Formación de empresa familiar*. Recuperado el 18 de abril de 2020, de [iadef.org](http://www.iadef.org): <http://www.iadef.org>
- Lucero Bringas, M. (2017). *Biblioteca digital de la Universidad Católica Argentina*. Recuperado el 25 de abril de abril de 2020, de El protocolo familiar: una definición desde el management. : <http://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2202>
- Marchena Agüero, J. E., y Montoya Alberti, H. (2017). La Empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo. 30-40. Lima , Perú: Tesis de pos

grado. Pontificia universidad católica del Perú. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10032>

Martinez Melgar, L. (2018). El gobierno de la sociedad familiar. Barcelona, España: Tesis de grado. Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2445/123512>

Misiano, M. P. (2016). Los sistemas de gestión y la profesionalización de las empresas familiares. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Tesis de grado. Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de <http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2463>

Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Restrepo, A. (2017). Estudios de rendimientos de las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*(33 (142)), 76-86. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <http://scielo.org.co>

Noguera, M. J. (mayo de 2017). En búsqueda del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional. 22-27. Buenos Aires, Argentina: Tesis de grado. Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de <http://www.repositorio.utdt.edu>

Paladino, M. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Barcelona, España: LID. Obtenido de <http://books.google.es>

Quejada Pérez, R. F., y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas Familiares: conceptos teorías y estructuras. *EAN*(81), 149-158. doi:10.21158/01208160

Rodriguez Ariza, L., López Fernández, M., Requejo Puerto, I., Gómez Miranda, M. E., y Pérez Pérez, M. (2018). Retos de Gobernanza en las empresas familiares españolas. *UCrea*(158), 59-68. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de <http://hdl.handle.net/10902/15536>

Rodriguez Clariana, S. (2018). *Empresas familiares: porque no suelen llegar a la tercera generación*. Madrid, España: ESIC. Obtenido de <http://www.books.google.es>

Sampieri Hernández, R., y Mendoza Torres, P. C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México, México:

McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. Obtenido de <http://www.books.google.es>

Santamaría Freire, E. J., y Chicaiza Chaguamate , V. A. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Revista latinoamericana de investigación en organizaciones, ambiente y sociedad*, 7(9), 120-138. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012>

Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo Familiar*. Ciudad de México, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Obtenido de <http:books.google.es>

Zuin Secco, F., Franca da Cunha, C., Spers , E. E., Galeano, R., c, y Ragazzo Correa da Silva, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. *Invenio: revista de investigación académica* , ISSN-e 0329-3475(36), 107-116. Recuperado el 9 de junio de 2020, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5478611>

## **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

*Entrevistas a empresas familiares que se encuentran operando en la actualidad.*

- 1- ¿Cuál es el nombre o razón social de la empresa?
- 2- ¿Cómo se formó la empresa? Cuénteme por favor una breve historia al respecto.
- 3- ¿Cuál es la actividad principal de la empresa en este momento?
- 4- ¿En qué año comenzó con sus operaciones? ¿Cómo comenzó?
- 5- ¿Qué puesto ocupa en la empresa en estos momentos?
- 6- ¿Cómo se encuentra conformada su familia?
- 7- ¿Cómo surgió el emprendimiento familiar?
- 8- ¿Eran emprendedores sus padres, parientes? ¿Por qué? ¿Tenía usted algún modelo a imitar?
- 9- ¿Quién es el fundador de la empresa?
- 10- ¿Qué generación está transcurriendo en la empresa? ¿Tuvieron inconvenientes tales como falta de consenso en decisiones importantes que se debían tomar con respecto a este tema?
- 11- ¿Cómo se compone actualmente la familia empresaria?
- 12- ¿Todos los integrantes de la familia trabajan en la empresa?
- 13- ¿Algún integrante de la familia solo conserva solo la propiedad en la misma? Es decir, se mantiene al margen de la operatoria habitual y por lo tanto no ejerce influencia en las decisiones operativas. ¿Por qué?
- 14- ¿Su empresa cuenta con órganos de gobierno familiares? Tales como: ¿asamblea familiar, consejo de familia? ¿Por qué creyeron convenientes establecerlos?
- 15- ¿Estima que de no haber implantado órganos de gobierno y dirección a tiempo los resultados hubieran sido distintos a los actuales?
- 16- En caso de no poseer órganos de familia. ¿De forma se toman las decisiones en la empresa? ¿Cree que sería productivo implantarlos? Con que fin desde su perspectiva?
- 17- ¿Cursaron o cursan algún tipo de conflicto familiar que haya afectado o afecte la operatividad y competitividad de la empresa? De ser afirmativo: ¿de qué tipo? ¿Piensa que la intervención de un profesional externo, capacitado y entrenado en el rubro ayudaría a resolver inconvenientes?

- 18- ¿Su empresa tiene implementado un protocolo familiar?
- 19- Si lo tiene implementado. ¿Cuáles son las principales políticas familiares y económicas que regula? ¿Debido a que surgió la iniciativa de establecerlo? ¿Cuáles fueron los motivos que le dieron origen?
- 20- Si no lo tiene implementado. ¿Conocen de la existencia de un documento llamado protocolo familiar? ¿Tienen pensando establecerlo en el corto plazo? ¿Por qué lo implementaría? O ¿Por qué no lo implementarían?
- 21- ¿Cree es sería necesario que exista este tipo de documento, que regule las cuestiones familiares y empresariales particularmente en su empresa? Sino lo implementaran, piensa que podría desencadenar en la muerte de la misma?
- 22- ¿Cuentan en la actualidad con sistemas de información que agilizan la operatoria y gestión de la empresa?
- 23- ¿Tiene su empresa acceso cómodo al crédito? ¿Qué particularidad de su empresa cree que le facilita ese acceso?
- 24- ¿Se encuentran atravesando en la actualidad algún tipo de dificultad? ¿De qué índole? ¿Por qué motivo?
- 25- ¿Presentan en la actualidad dificultades financieras? De ser afirmativo: ¿cuentan con inconvenientes para acceder al crédito debido a la informalidad estructural de la empresa?
- 26- De no ser la informalidad, ¿Por qué estima que tiene obstaculizada la financiación?
- 27- ¿Cuáles son hoy los principales inconvenientes que se encuentra atravesando su empresa?
- 28- ¿A qué se los atribuye, cuáles fueron los disparadores de los mismos?
- 29- ¿Estima usted que un profesional, específicamente un contador público, podría colaborar en el proceso de profesionalización de su empresa? ¿De qué manera?

### **Anexo III**

#### *Entrevistas a empresas familiares que ya no existen*

- 1- ¿Cuál era el nombre o razón social de la empresa?
- 2- ¿Qué actividad desarrollaba la empresa?

- 3- ¿En qué año comenzó con sus operaciones?
- 4- ¿Con que carácter representa en esta entrevista a la empresa?
- 5- ¿Hace cuánto tiempo dejó de operar? ¿Por qué dejó de hacerlo?
- 6- ¿Cómo se conformaba su familia cuando la empresa se encontraba en actividad?
- 7- ¿Cómo surgió el emprendimiento familiar?
- 8- ¿Quién fue el fundador de la empresa? ¿Por qué decidió hacerlo?
- 9- ¿En qué etapa de la vida de la empresa, la misma dejó de existir? Cual fue el factor de mayor peso cree usted que llevo a la empresa a la muerte?
- 10- ¿Quiénes eran los integrantes de la familia que participaban en la empresa? ¿Por qué lo hacían?
- 11- ¿Ocupaban puestos jerárquicos dentro de la empresa? ¿Contaban con la capacitación y entrenamiento necesario para hacerlo?
- 12- ¿Al momento de perecer tenían estructurados órganos de gobierno, como la asamblea familiar y consejo directivo?
- 13- En caso de que no haber contado con órganos de gobierno. ¿De qué forma se tomaban las decisiones en la empresa? ¿Estima que de haber sido estructurada la empresa por medio de dichos órganos, organizada con reglas y normas ético familiar que deban cumplirse se hubiera podido evadir ese final?
- 14- ¿Cursaron algún tipo de conflictos familiares que afectaron la operatividad y gestión de la empresa? De ser afirmativo: ¿de qué tipo? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron los motivos?
- 15- ¿Su empresa tenía implementado un protocolo familiar?
- 16- En caso de que no hayan tenido protocolo familiar. ¿Cree que de haber implementado este tipo de documento que regula las relaciones entre la familia y la empresa hubiera sido beneficioso de tal forma que su empresa su empresa hubiese subsistido?
- 17- ¿En qué momento lo hubiera o hubiese establecido?
- 18- ¿Contaban con sistemas de información y gestión administrativa contable, dentro de la empresa para coadyuvar a la operatoria de la misma?
- 19- ¿Cuál estima que fue o fueron los hechos que desencadenaron en la muerte de la empresa?

20- ¿Cree que de haber contado con las herramientas adecuadas, profesionalizando su empresa, el final hubiese sido diferente?

21- ¿Estima usted que un profesional, específicamente un contador público hubiese podido colaborar proporcionando a través de su conocimiento herramientas para ir subsanando y atravesando cada etapa con éxito? ¿Cómo podría hacerlo desde su perspectiva?