

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

Falta De Profesionalización En Empresas Familiares Para El Año 2020

En Argentina

Lack Of Professionalization In Family Businesses By 2020 In Argentina

Autor: Pando, Camila

Legajo: VCPB32902

DNI: 33.413.125

Director de TFG: Gonzáles Torres, Alfredo

Argentina, Julio, 2020

Resumen

Sobrevivir y continuar creciendo, son dos de las metas más relevantes que se proponen las empresas familiares y para ello es primordial que lleven a cabo un proceso de profesionalización en sus estructuras, que les permita prever problemas o solucionarlos a través de sus herramientas, como así también alcanzar niveles de mayor productividad y desarrollar su máximo potencial. En Argentina 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la primera generación y solo una de esas 10 empresas llega a la tercera. Es por este motivo que se planteó la necesidad de conocer si la falta de profesionalización en las empresas familiares incide en la continuidad o no de las mismas. En concordancia con esto, se procedió a analizar qué efectos produce dicha ausencia en 5 empresas familiares de la localidad de Pérez Millán, provincia de Buenos Aires y se realizó un estudio explicativo, de enfoque cualitativo, no experimental y transversal. En un primer paso, se recopiló antecedentes e información sobre el tema de investigación de diferentes documentos y bibliografía. Luego se efectuaron entrevistas de profundidad a las empresas seleccionadas por conveniencia para poder dar respuesta a los diferentes objetivos específicos planteados en este trabajo, relativos a la importancia de la implementación de un proceso de profesionalización en las empresas, el uso de cinco de las herramientas más características del mismo; y por último un aspecto muy destacado y crítico en toda empresa y familia, como lo es la sucesión.

Palabras Clave: Empresa, Familia, Gestión.

Abstract

Two of the most relevant objectives that family companies aim to achieve are to survive or to continue growing. To do so, it's fundamental that they accomplish a process of structural professionalization, which allows them to foresee or solve problems thanks to their tools as well as to reach levels of higher productivity and develop their maximum potential.

In Argentina seven out of ten family companies die within the first generation and one out of those ten companies reaches the third generation. That's the reason why it was necessary to know if the lack of professionalization in the family companies has an impact on their continuity or not. In agreement with this, we proceeded with the analysis of what effects that absence produces in five family businesses in the city of Perez Millan, in Buenos Aires province; and an explanatory study on a qualitative, non- experimental and transversal point of view was carried out.

On a first step , information and records about different documents and bibliography were gathered .After that , thorough interviews were carried out in chosen companies , to be able to give answers to different specific topics of investigation outlined in this assignment, those being related to the importance of the implementation of a process of professionalization in the companies , the use of five of its most unique tools , and finally a very critical and outstanding aspect in every company and family , as is the case of inheritance.

Keywords: Company, Family, Management.

Índice

Introducción	1
Elementos teóricos esenciales	1
Antecedentes relevantes.....	11
Problema de investigación: problema, fundamentación y relevancia	12
Objetivos General y Específicos	12
Métodos	14
Diseño	14
Participantes	14
Instrumentos.....	15
Análisis de los datos	16
Resultados.....	17
Caracterización de las empresas en estudio	17
Precisar la importancia de la profesionalización en las empresas familiares locales	18
Describir la utilización de herramientas de profesionalización en el ámbito de las empresas familiares locales	19
Revelar cómo tratan en las empresas locales el tema de la planificación sucesoria, cuestión de suma importancia para seguir operando en el mercado	21
Discusión	22
Limitaciones	28
Fortalezas	28
Conclusión	29
Recomendaciones	30
Futuras líneas investigativas	31
Referencias.....	32
Anexo N°1: Documento de consentimiento informado.....	36
Anexo N°2: Guion de entrevista para empresas vivas.....	38

Anexo N°3: Guion de entrevista para empresas muertas.....	40
Anexo N°4: Respuestas a las entrevistas	42
Anexo N°5: Consentimientos informados firmados.....	49

Introducción

Elementos teóricos esenciales

Perret (2007) citado por (Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla, 2019) menciona que las empresas familiares cuentan con una historia inigualable ya que poseen un legado de tradiciones profundamente marcado con un fuerte lazo entre la familia y la empresa, donde su objetivo es seguir unificados y crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio.

Existen diferentes y variadas definiciones de lo que es una empresa familiar, Gaona-Tamez et al., (2019) establecen que: “Una empresa familiar es una organización dirigida por una familia, donde al menos dos integrantes trabajan en ella y la cual debe ser propiedad en su mayoría de la familia” (pág. 864).

Empresa familiar es una organización creada y administrada por miembros de la familia, quienes ocupan cargos directivos dentro de la misma, aportan un porcentaje de capital para su creación y por lo general tienen la visión de que la misma se mantenga de generación en generación (Chaguamate, 2016) .

Por otro lado Hernández, Portillo, Romero y Hernández (2015), establecen que una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, salvo en un aspecto muy importante: la propiedad o el control de la misma está en manos de una familia y generalmente sus miembros son los que ocupan los puestos decisivos dentro de la misma (Pérez, 2017) . Siguiendo con lo expuesto por dicho autor, éste también sostiene que en una empresa familiar coinciden dos realidades que se superponen y evolucionan: la empresa y la familia.

Si bien existen múltiples definiciones de las mismas, se puede decir que todas tienen características comunes (Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve, 2016):

- son generalmente dirigidas por sus dueños.
- tienden a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones.
- tanto los éxitos como los fracasos de la empresa afectan en el seno familiar.
- por su tamaño, la mayoría son pymes.
- son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno, pero normalmente tienen dificultades para anticiparse a ellos.

Se pueden agregar otras características, las cuales le proporcionan ventajas a la empresa familiar y la diferencia de las no familiares, según Leach (1993) citado por Basile (2018):

- Conocimiento profundo de la empresa, ya que la actividad se desarrolla en el entorno familiar y los hijos crecen de acuerdo a las estrategias del fundador.
- Compromiso, debido a que al ser planeada por los mismos integrantes que la dirigen, eso les genera un sentido de pertenencia a la misma muy fuerte.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero; lo que les permite a las empresas adaptarse rápidamente a las diversas situaciones que surjan.
- Planeamiento a largo plazo, generalmente las empresas familiares son más eficientes en el largo plazo porque tienen muy claros sus objetivos comerciales.
- Una cultura estable, donde se comparten valores, creencias y normas entre todos los miembros de la familia.
- Rapidez en la toma de decisiones, debido a que las responsabilidades generalmente están claramente definidas en dos o tres miembros, lo que los lleva a actuar rápidamente.
- Confiabilidad, la empresa familiar contribuye al logro de estructuras sólidas y confiables, que llegan a ser percibidas por el mercado donde la misma opera.

Desde la misma perspectiva, Leach (1993) establece que las empresas familiares también poseen una serie de desventajas como:

- Rigidez, ya que al regirse por la tradición son reacias al cambio y esto puede ocasionar que actúen siempre de la misma manera sin cuestionarse si lo pueden hacer de una forma más eficiente.
- Sucesión, constituye uno de los procesos más conflictivos que deben atravesar las empresas familiares.
- Liderazgo, a veces constituye un problema debido a que nadie se encuentra en condiciones llevarlo adelante y eso ocasiona decisiones no apropiadas o bien no se sabe con certeza quién es el que está a cargo de las mismas.

Gracias a todas estas características particulares de las empresas familiares, es que se han conformado diferentes modelos respecto a las mismas que explican su composición, su

estructura y su comportamiento; pero a efectos de esta investigación se ha tomado como referencia sólo uno de ellos que se denomina Modelo de los 3 círculos.

Tagiuri y Davis (1982) citados por Molina Parra et al., (2016) describen al mismo e identifican 3 subsistemas que se sobreponen en la empresa familiar: 1. la familia, 2. la propiedad y 3. la empresa, como así también el puesto que ocupa cada miembro que se encuentre en algún área de las intersecciones y los conflictos que aparecen entre ellos.

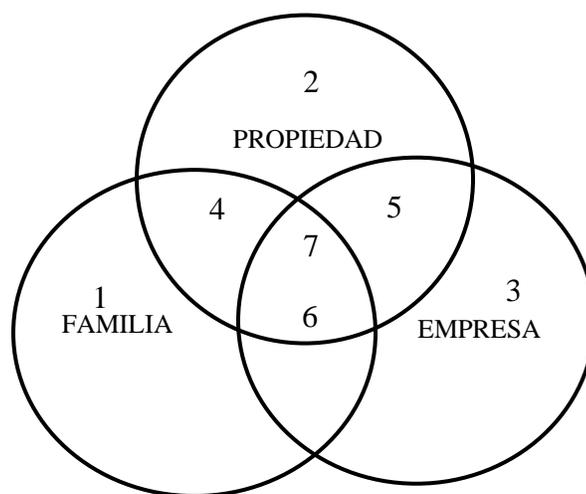


Figura 1. Modelo de los 3 círculos. Tagiuri y Davis (1982)

Las diferentes áreas que se pueden visualizar en dicha figura son: Área 1 donde se encuentra cualquier miembro de la familia, quien no necesariamente debe ser propietario o estar trabajando en la empresa, pero puede influir en ciertas decisiones. Área 2 donde se hallan los propietarios que no son miembros de la familia y tampoco trabajan en la empresa. Área 3 donde se localizan aquellos individuos que trabajan en la empresa, pero no son propietarios ni parte de la familia. Área 4 donde pertenecen los miembros de la familia que tienen propiedad en la empresa pero no trabajan en la misma. Área 5, los propietarios de la empresa que trabajan en ella pero no son miembros de la familia. Área 6, se ubican los miembros de la familia que trabajan en la empresa pero no son propietarios. y por último en el Área 7, están los propietarios que son familia y trabajan en la empresa (Molina Parra et al., 2016).

Para lograr una buena gestión empresarial lo ideal sería dividir por un lado, lo afectivo y por otro, los temas laborales con el objetivo de lograr el equilibrio entre los diferentes subsistemas y evitar todo tipo de conflicto entre ellos (Pérez, 2017).

Se puede asegurar que existen múltiples modelos de empresas familiares que ayudan y analizan el funcionamiento y proceder de las mismas, es por eso que existen tantos modelos como empresas familiares haya debido a que como dice la famosa frase: “cada familia es un mundo”. Debido a este motivo es que cada empresa tiene sus propias características y valores, lo que hace que ninguna sea igual a la otra sin lugar a dudas.

Lo que no se puede dejar de resaltar es la importancia social que estas mismas poseen por su aporte a la creación y mantenimiento de puestos de trabajo, ya que en períodos de crisis sus miembros, los pertenecientes a la familia, prefieren cobrar salarios más bajos con tal de que la empresa subsista y pueden soportar de mejor manera los ajustes debido a la flexibilidad que poseen, lo que a su vez las vuelve más estables que el resto (Mera y Bermeo, 2017).

Según estos autores, el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) establece que en Europa existen más de 17 millones de empresas familiares que emplean a más de 100 millones de personas y suponen el 60% del tejido empresarial, como así también que son de las que más cantidad hay en la mayor parte de los países europeos. En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. Asimismo sostiene que en el mundo el 60% de las empresas familiares generan el 50% del empleo mundial, es decir unos cien millones de puestos de trabajo, y entre el 40% y el 60% del PIB mundial (Mera y Bermeo, 2017).

The Family Firm Institute (FFI) citado por (Pérez, 2017) estableció en el año 2012 los siguientes porcentajes de representación de empresas familiares en el mundo:

- ✓ En Australia el 67 % de las organizaciones son familiares y un 90 % son categorizadas como pequeñas.
- ✓ En Canadá casi la mitad de la fuerza laboral del país es concentrada por empresas familiares, las cuales contribuyen en un 45 % al producto interno bruto (PIB).
- ✓ En Eslovaquia entre un 80 y 95 % de las empresas son familiares.
- ✓ En Noruega las empresas familiares existentes generan alrededor del 40 % de los empleos y el 59 % de la riqueza del país (Pérez, 2017).

Ya en el ámbito nacional, según Aimetta (2010) citado por (Suárez, Lomello, Giovannini, Apto y Miranda, 2019) en Argentina el 75% de las empresas son familiares y representan el 30% del Producto Bruto Interno.

Leach (1993) citado por Basile (2018) sostiene que a medida que las empresas comienzan a crecer, deberían ir dejando de lado los métodos intuitivos de gestión para dar paso a la profesionalización de los mismos, donde exista una planificación y control adecuados como así también un estilo de gestión que se pueda adaptar a los nuevos desafíos y retos. Profesionalizar la empresa es un paso fundamental para poder lidiar con los conflictos que se pueden llegar a generar entre los valores y metas de la familia y la empresa.

Hernández et al., (2015) afirman que la profesionalización es un proceso donde se crean estructuras de gobierno empresarial por un lado y familiar por otro, y se encarga de formalizar planes, políticas y prácticas como de regular las relaciones entre los miembros (Pérez, 2017).

Rueda (2011) establece que el proceso de profesionalización puede ser de dos formas: Interno, donde el fundador de la empresa es decir el padre decide adquirir nuevos conocimientos acerca de las diferentes áreas que la integran y transmite los mismos a los demás integrantes. Externo, cuya finalidad es atraer personal externo experto en cada uno de los distintos niveles de la organización para que mejore ampliamente los procesos y actividades dentro de la misma. También sostiene que si no se da el paso a la profesionalización en las empresas familiares, éstas tienden a desaparecer en el corto plazo debido a que su entorno empresarial es cada vez más competitivo (Gaona-Tamez et. al 2019).

Sólo el 35% de las empresas familiares en Perú alcanzan a subsistir y pasar a la tercera generación, y el principal motivo de ello es que no han logrado establecer un sistema de gestión corporativa (Pérez, 2017).

Según Leach (1993) citado por Basile (2018) el proceso de profesionalización cuenta con una serie de obstáculos y entre ellos nombra:

- Dificultades para delegar responsabilidades al personal de la compañía por parte del dueño o propietario de la misma.
- Los puestos de mayor autoridad se encuentran reservados para miembros de la familia.

- Miedo a perder el control de la empresa por parte de la familia, por ese motivo tratan de evitar capacitar al personal y tienen la creencia de que sólo ellos están en condiciones de llevar adelante a la misma.
- Ausencia de una profesión o puesto alternativo dentro de la organización para el propietario, y esto tiene relación con el cambio generacional donde precisamente el dueño de la empresa debe dar paso a sus descendientes, pero no encuentra qué actividad realizar en ella porque sabe desempeñarse en otra distinta que la que realizó durante años.
- Lealtad familiar hacia los empleados, donde los puestos de trabajo se asignan por antigüedad o aprecio a la persona y no por poseer las condiciones o calificaciones para ejercerlo.
- Escaso presupuesto y dificultades para acceder al financiamiento externo.

De la misma manera destaca ciertos factores que favorecen a este proceso de profesionalización considerando entre ellos al compromiso, que adoptan en su mayoría los miembros de la familia y se lo relaciona puntualmente con dedicación intensa, sacrificio personal y predisposición absoluta para adaptarse a los cambios futuros. Además se debería contar con un ambiente sano dentro de la empresa, donde prevalezcan las buenas relaciones y el afecto entre los miembros con el fin de generar una mayor confianza y entrega.

Por otro lado, resulta de suma importancia detallar las 3 fases que conlleva la profesionalización en la empresa mediante la siguiente figura:



Figura 2. Fases de la profesionalización. Fuente Flores-Vega (2008) recuperado por (Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla, 2019, pág.868)

La primera fase comienza con la formación del sucesor, que se extiende desde su infancia con la educación que recibe en su casa hasta su formación profesional con el objetivo de ingresar a la empresa. La segunda fase es la que se encarga de integrar a la empresa al personal no familiar seleccionándolo minuciosamente y otorgándole la posibilidad de desarrollarse profesionalmente con el fin de ganarse su lealtad y continuidad dentro de la misma. La tercer y última es la que se ocupa de oficializar a los subsistemas empresa y familia, y los delimita para reducir los conflictos que se puedan llegar a generar entre ellos.

Siguiendo con la profesionalización en las empresas familiares, se determina que las herramientas más comunes y utilizadas para ejecutarla se puede decir que son dos: el protocolo y los organismos de gobierno. En el protocolo se registran los acuerdos que realiza la familia con la finalidad de dar continuidad a la empresa familiar, fortaleciendo el vínculo y evitando el conflicto dentro de la familia (Lourdes, 2017).

Según Gutiérrez (2016) “El Protocolo Familiar es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de una familia o grupo familiar y una empresa, para garantizar la permanencia y productividad de la Empresa Familiar” (Pág. 55).

Dodero (2015) citado por Basile (2018) sostiene que el protocolo es un instrumento firmado entre los socios familiares de la empresa con el objetivo de organizar y separar las dos partes que la conforman: la empresa y la familia; así como también regular sus relaciones para poder conseguir que la misma se perpetúe en el tiempo y pase de generación en generación. Si bien es sabido que aunque es de suma importancia la existencia de un protocolo, éste no garantiza la solución definitiva a los problemas de la organización.

Cabe señalar que el contenido de un protocolo puede regular diversos aspectos como:

- Administración y transmisión de las acciones/participaciones de la Empresa Familiar
- Derechos y obligaciones inherentes a la condición de miembro de la Familia Empresaria.
- Lineamientos de contratación de familiares en la Empresa Familiar y su retribución.
- Normas que regirán el matrimonio y la sucesión entre familiares. (Gutiérrez, 2016)

Aronoff y McClure (2003) destacan que este último punto, el que se refiere al proceso sucesorio es de vital importancia dentro de la empresa ya que implica la transferencia del

liderazgo y la propiedad de la misma de una generación a la que sigue. Lo recomendable es que toda empresa se asegure y ejecute de la mejor manera posible el proceso de sucesión con la finalidad de seguir operando en el mercado y mantenerse en el tiempo (Chaguamate, 2016).

Debido a este factor es que a las empresas familiares se las conoce, por no tener continuidad con el paso del tiempo, y se puede decir que en Argentina 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la primera generación y que solo una de esas 10 empresas llega a la tercera (Maure P. I., 2011) citado por (Lourdes, 2017).

Según los datos relevados con una encuesta realizada durante los meses de Mayo y Junio del 2019 por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional de Río Cuarto a veintisiete empresas familiares agropecuarias localizadas en cinco provincias de Argentina, se estableció que en cuanto a la sucesión del patrimonio el 63 % de las empresas dijeron haberla discutido; el 44 % la habían resuelto; y el resto no, atribuyendo las siguientes causas: desconocimiento, tener hijos chicos, evitar conflictos legales, temor a la muerte y a ceder el control entre otras; y en cuanto a la sucesión de la gestión no la había resuelto el 52% de las mismas (Suárez et al., 2019).

Araya (2011) como Chirico y Nordqvist (2010) se refieren a las empresas familiares de la primer generación, sosteniendo que el fundador es quien concentra la toma de decisiones y esto genera una dependencia muy elevada del mismo; como así también es aquí donde se debería comenzar a preparar al futuro sucesor no cometiendo el error de elegir al primogénito si no posee las aptitudes y capacidades necesarias para ocupar el puesto (Chaguamate, 2016).

Este último autor, establece también que las empresas familiares de segunda generación son las dirigidas por los hermanos, quienes tienen la capacidad de administrarlas ya que se encuentran preparados profesionalmente, pero lo que más las afecta es la existencia de conflictos entre ellos por tener diferente visión, ideas o estrategias. Y por último agrega que las empresas que llegan a la tercera generación son las que recaerán en los primos y que se encuentran más profesionalizadas para hacer frente a los diferentes obstáculos que se les presenten, pero a su vez son las que menos logran sobrevivir y tener continuidad en el tiempo.

El equipo de investigadores de *STEP Project For Family Enterprising* de la Universidad de Piura estableció que en el Perú, solo un 30% de las empresas familiares pasa a la segunda generación y el 15% llega a la tercera generación (Pérez, 2017).

Por este motivo es sumamente importante que la sucesión sea debidamente planificada con antelación y deliberada, con el fin de asegurar una buena elección del sucesor de la empresa teniendo en cuenta sus competencias para el puesto y así evitar cualquier tipo de conflicto futuro por discrepancias entre los miembros que poseen iguales intereses en la misma. También se debe dejar resuelto y regulado lo vinculado a la herencia (Maria, 2014).

La otra herramienta del proceso de profesionalización que falta desarrollar, que se nombró con anterioridad, son los órganos de gobierno propios de las empresas familiares como lo son la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia (Gutiérrez, 2016).

De acuerdo a este autor el Consejo de Familia es el órgano de gobierno de la familia en relación con la empresa, y está integrado por el fundador y las cabezas de cada rama familiar; y la Asamblea Familiar se compone por todos los integrantes de la familia con derecho a concurrir y participa en la misma, y su finalidad es la de representar las molestias y preocupaciones de éstos para mantener la unión familiar. Muchas veces cuando esto no se logra, se necesita de la intervención de un tercero denominado asesor externo o mediador que contribuya a solucionar los conflictos que puedan surgir en la empresa.

A través de un estudio efectuado en base a dos empresas familiares de la ciudad de Tandil, Argentina, que han atravesado el proceso de profesionalización, se dio a conocer que en las mismas se produjo el paso de decisiones centralizadas en la cabeza del fundador a decisiones tomadas por varias personas y de manera profesional; y también se evidenció que para aquellas decisiones de suma importancia o que suelen ser más complejas solicitan de asesoramiento externo (Basile, 2018).

Además se pueden nombrar otras herramientas, las más destacadas, de las cuales se hacen valer las empresas familiares en aras a la profesionalización de las mismas, como:

- Delegación de funciones
- Control de gestión permanente
- Empoderamiento de los mandos medios no familiares, entre otras.

En relación a la primera de ellas, la delegación de funciones, Barugel (2005) establece que las organizaciones familiares atraviesan por cuatro etapas bien diferenciadas. Durante la etapa fundacional, la de mayor crecimiento y donde se forman los cimientos de la empresa, todos los empleados integrantes de la misma interactúan directamente con el fundador. Dicha estructura se la conoce como Sistema Solar y esta comienza a perder eficacia cuando la

empresa crece y el líder no puede hacerse cargo de todo, entonces surge la necesidad de buscar en quien delegar responsabilidades. En la segunda etapa, crece la complejidad de las relaciones y se requiere de la consecuente organización por funciones, como así también surgen conflictos de autoridad y mando que desembocan en una crisis que se convierte en un desafío fundamental y central de superar para la supervivencia de la organización. Dentro de la tercer etapa, que es la de la delegación propiamente dicha, se respeta el principio de unidad de mando pero los gerentes tienen autoridad y control en sus áreas respectivas, se logra una medición de resultados compartida y se dirigen hacia la obtención de información prospectiva. Y en la cuarta y última etapa, es donde la empresa entra en un período de coordinación y se pueden distinguir fácilmente las diferentes responsabilidades otorgadas dentro de la misma.

El control de gestión permanente, es entendido como el seguimiento que se debe hacer dentro de la organización de todas las operaciones relacionadas con la actividad de la misma, tendiente a la mejora continua y a la obtención de planes para solucionar posibles desvíos. Permite contribuir al perfeccionamiento de los productos y servicios de la empresa, así como desarrollar estrategias de negocios empresariales, siempre trabajando en equipo para favorecer el desarrollo empresarial (González Ávila, 2016).

Esto también se lo puede relacionar con la necesidad de instalar o desarrollar un pensamiento estratégico que marque el rumbo deseado por la organización y genere instrumentos de medición y creación de valor (Barugel, 2005). Precisamente uno de los instrumentos que crea valor dentro de las organizaciones es la gestión del conocimiento, que impulsa la innovación e interviene en los procesos de aprendizaje organizacional y les permite ser más competitivas como responder de manera más rápida y adecuada a lo que demande el mercado (González Macías, 2019).

Según Wise (1999) citado por Araya Troncoso (2019) con respecto a quienes ocupen los mandos medios en las empresas familiares, determina que es importantísimo contar con un rol y cargo adecuadamente definido y con una perspectiva global de la organización. Además constituyen una posición bisagra y necesitan de un entendimiento certero de las políticas establecidas por el fundador en este caso, para luego poder comunicarlas correctamente a sus subordinados. Burke (2007) establece que lo ideal sería que estos se compongan de manera mixta, es decir por familiares y no familiares, con el objetivo de

permitir distribuir el poder de toma de decisiones y desarrollar canales de comunicación eficientes (Araya Troncoso, 2019). Díaz, Contreras y Cedillo (2017) disponen que si bien estos directivos no familiares tienen un desconocimiento de la idiosincrasia y cultura de la empresa, por otro lado aportan una gran ventaja como lo constituye la posibilidad de exigirles el logro de determinados resultados en su gestión sin tener que contar con obstrucciones familiares.

Por último y para destacar, se resalta la importancia que tiene la profesionalización en las empresas familiares, ya que aquellas que reconocen que es un elemento fundamental para la evolución de las mismas hacia niveles de mayor productividad y para el desarrollo de su máximo potencial son las que logran subsistir y continuar en el mercado. Además hace que los procedimientos y controles dentro de las mismas sean más claros y rígidos, dándole una dirección a la organización y operando con una visión y objetivos tanto de corto como de largo plazo bien definidos (Basile, 2018).

Antecedentes relevantes

Entre los precedentes más destacados que tratan sobre lo importante que es llevar a cabo un proceso de profesionalización en las empresas familiares, se encuentra el realizado por (Basile, 2018) quien determinó que, llega un momento en que las tareas realizadas por el fundador dirigidas al crecimiento de su empresa, comienzan a ser insuficientes y por eso surge la necesidad de llevar adelante una profesionalización en la gestión de la misma.

Además, pudo comprobar que dicho proceso dirigido a profesionalizarla, tiene impacto en aspectos como la toma de decisiones, la estructura organizativa de la misma y el perfil del dueño como así también en la contratación de algún asesor externo que las ayude con aquellas cuestiones críticas o de suma relevancia. Por último, concluyó que si las empresas desean sobrevivir y continuar creciendo es primordial que transiten por esta etapa, donde se logra detectar posibles problemas y prevenirlos, o solucionarlos por medio de sus herramientas en caso que estos surjan.

Una de las herramientas que contribuye al buen funcionamiento de las empresas familiares y a su perdurabilidad es el denominado Protocolo Familiar, el cual según (Ángeles, 2017) es un instrumento donde se establecen pautas y reglas que acuerdan los miembros de la familia empresaria para regular sus relaciones con el fin de conseguir el éxito. En su trabajo

concluyó que es necesaria la implementación de un protocolo ya que permite a las empresas cumplir con su objetivo principal: “su continuidad a lo largo de las generaciones”.

En relación con este objetivo planteado, surge también otro importante tema a considerar entre los integrantes de la empresa y es precisamente “la transición generacional” que fue considerado por (Alberto, 2018). El mismo manifestó lo trascendental que es que este proceso sea planificado con tiempo para evitar resultados inesperados y que lo fundamental es la comunicación para que cada uno de los miembros pueda expresar abiertamente sus inquietudes y deseos con la finalidad de establecer una visión familiar.

Los estudios realizados por estos autores toman notoriedad en este trabajo ya que hacen referencia a las temáticas que aquí se tratan y constituyen el objeto de análisis del mismo, que son: la importancia del proceso de profesionalización en las empresas familiares, el uso de herramientas como lo es el protocolo familiar y cómo tratan lo que constituye uno de los obstáculos más característicos y crítico en las mismas, la sucesión.

Problema de investigación: problema, fundamentación y relevancia

Si se puede tomar como base lo expuesto hasta acá, se plantea como interrogante de investigación:

¿La falta de profesionalización influye en la continuidad o no de las empresas familiares? ¿Cuál es el principal factor que incide en la muerte prematura de dichas empresas?

La importancia de considerar esta problemática habita en lo imprescindible que es el proceso de profesionalización en las empresas familiares para que puedan organizarse de mejor manera y traten de evitar posibles conflictos entre sus miembros, con el propósito de impedir que a larga o temprano terminen muriendo.

Objetivos General y Específicos

Objetivo General:

- Analizar los efectos que genera la falta de profesionalización en empresas familiares de la localidad de Pérez Millán, provincia de Buenos Aires, año 2020.

Objetivos Específicos:

- Determinar la importancia del proceso de profesionalización en las empresas familiares de la economía local.
- Identificar si dichas empresas utilizan herramientas de profesionalización como protocolo familiar, órganos de gobierno, delegación de funciones, control de gestión permanente y empoderamiento de los mandos medios no familiares.
- Explicar el manejo del proceso sucesorio dentro de las mismas como factor clave para su continuidad.

Métodos

Diseño

El diseño de investigación que se utilizó fue de tipo no experimental, ya que no hubo manipulación intencionada de variables y de tipo transversal debido a que se recopilaron datos en un único momento.

También se detalla que su alcance fue explicativo debido a que se intentó establecer las causas de determinado fenómeno, en cuyo caso fue determinar cómo afectó la falta de profesionalización en las empresas familiares de la localidad de Pérez Millán, Provincia de Buenos Aires.

Su enfoque fue cualitativo donde se recolectaron datos sin medición numérica, es decir a través de preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por otra parte, de acuerdo a lo que manifestaron los participantes de esta investigación, se logró arribar a conclusiones propias y subjetivas como así también una indagación más completa de la problemática que se planteó.

Participantes

La población bajo estudio estuvo integrada por empresas familiares de la localidad de Pérez Millán, provincia de Buenos Aires, quienes voluntariamente prestaron su consentimiento para formar parte de esta investigación. A tal fin se adjuntó en Anexo I el Documento de Consentimiento Informado.

La muestra se seleccionó de manera no probabilística, por conveniencia y voluntaria, es decir a juicio propio, ya que no se pudo obtener un listado de todas las empresas familiares de la ciudad.

La muestra estuvo integrada por cinco empresas de la localidad de Pérez Millán, porque fueron consideradas representativas de la problemática a investigar, entre ellas:

- Agroganadera Carber S.H dedicada a la cría de ganado bovino, cuyo inicio se dio en el año 2005 y se encuentra integrada por la madre de la familia y sus dos únicos hijos.

- Rocca Oscar, cuya ocupación heredó de su padre y es ejercida desde el año 1990. Su actividad tiene que ver con el transporte automotor de cereales y cargas; y también se desempeña como productor agropecuario.
- Lenticchia Mónica quien tuvo sus comienzos con dicha firma en el año 2003 y se dedica a proveer servicios de cosecha mecánica como así también servicios de labranza, siembra y demás labores agrícolas.
- Demaria Nolberto Carlos, cuyo oficio como productor agropecuario y cultivo de cereales comenzó desde que era un niño siguiendo los pasos de su padre y como consecuencia por la pérdida de éste, tuvo que hacerse cargo de dicha empresa a muy temprana edad.
- Agro-ganadera Pérez Millán SA, que se desempeñaba como consignataria de hacienda y fue una de las ferias más importantes de la zona en su momento, manteniéndose en actividad durante casi 15 años y tristemente cerrando en 1991.

Instrumentos

Se obtuvo información de material bibliográfico como revistas, libros y otros documentos de relevancia referentes al tema de investigación.

Para la recolección de los datos se efectuaron entrevistas de profundidad a los directivos de las empresas seleccionadas, de estilo semi-estructuradas ya que éstas cuentan con cierta flexibilidad y permiten introducir nuevas preguntas sobre algún tema o expresarse mejor sobre otros. El modelo de las mismas se detalló en el Anexo II donde se encuentran aquellas preguntas dirigidas a las empresas vivas y en el Anexo III, para empresas muertas, es decir que ya no estén en funcionamiento en la actualidad.

Con anterioridad a dichas entrevistas, se mantuvieron conversaciones informales con los dueños de dichas empresas para coordinar la realización de las mismas, las cuales incluyeron algunas preguntas abiertas donde el entrevistado pudo expresarse y otras de tipo cerrado por SI o por NO, contribuyendo todas a obtener los datos necesarios para cumplir con los objetivos específicos.

Análisis de los datos

Las entrevistas se transcribieron para poder ordenar mejor la información y analizarla, pudiendo efectuar una comparación entre las diferentes empresas considerando los objetivos específicos planteados con anterioridad y dando de esta manera respuesta a la problemática planteada en este estudio.

Se efectuó una descripción de cada entrevista con la finalidad de exponer una breve reseña histórica de cada empresa contextualizando la situación

Los participantes aceptaron de involucrarse de manera voluntaria y se les garantizó su anonimato.

Resultados

Con la finalidad de establecer el impacto producido por la falta de implementación de un proceso de profesionalización dentro de las empresas familiares de la localidad de Pérez Millán de la provincia de Buenos Aires para el año 2020, se decidió a dar respuesta a los respectivos objetivos específicos comenzando con un breve diagnóstico de las empresas que integraron la muestra.

Tabla 1

Caracterización de las empresas en estudio

	<i>Empresa N°1</i>	<i>Empresa N°2</i>	<i>Empresa N°3</i>	<i>Empresa N°4</i>	<i>Empresa N°5</i>
<i>Denominación</i>	Nolberto Carlos Demaria	Agroganader a Carber SH	Lenticchia Mónica	Rocca Oscar	Agroganadera Pérez Millán SA
<i>Actividad a la que se dedica</i>	Agrícola Ganadera	Agrícola Ganadera	Servicio de cosecha	Transportista y Productor Agropecuario	Remate- Feria de ganado bovino
<i>Antigüedad</i>	52 años	15 años	17 años	30 años	15 años
<i>Integrantes de la familia que trabajan en ella</i>	Titular únicamente, es una empresa unipersonal	Madre como socia y los 2 hijos	Fundador junto a su esposa	Fundador y uno de sus hijos	Hermanos (2) e hijo de uno de ellos
<i>Posee integrantes no familiares</i>	NO	NO	SI	NO	SI
<i>Siguen vivas</i>	SI	SI	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia

Precisar la importancia de la profesionalización en las empresas familiares locales

Tabla 2

Conocimiento e implementación del proceso de profesionalización en las empresas familiares y actividades tendientes al mismo

	<i>Empresa N°1</i>	<i>Empresa N°2</i>	<i>Empresa N°3</i>	<i>Empresa N°4</i>	<i>Empresa N°5</i>
<i>-Conoce lo que es profesionalizar</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>-Aplica este proceso</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>-En caso que no lo aplique, cuál es el motivo</i>			<i>Escaso Presupuesto</i>		<i>Falta de Conocimiento</i>
<i>-Si cuenta con algún profesional externo, cuál sería</i>	<i>Contador Público e Ingeniero Agrónomo</i>	<i>Contador Público y Veterinario</i>	<i>Contador Público e Ingeniero Agrónomo</i>	<i>Contador Público e Ingeniero Agrónomo</i>	<i>Contador Público</i>
<i>-Considera importante este proceso en su empresa</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>
<i>-Lleva a cabo alguna de las siguientes actividades en aras a la profesionalización:</i>					
• <i>Innovación</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
• <i>Incorporación de tecnología nueva</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
• <i>Gestión del conocimiento</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>
• <i>Toma de decisiones estratégicas</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>

Fuente: Elaboración propia

Dando respuesta a este objetivo, se estableció que:

- ✓ El 40% de las empresas no aplicaron ningún tipo de proceso tendiente a la profesionalización por motivos relacionados con el escaso presupuesto con el que contaban para hacerlo o por falta de conocimiento sobre lo que conlleva esta etapa.
- ✓ Aunque el 100% contaba con algún profesional externo a las mismas y la mayoría, en mayor o menor medida, desarrolló alguna de las actividades que favorecen o tienden a un proceso de profesionalización.

Finalizando con dicho objetivo se determinó que, si bien no todas sabían el verdadero significado de profesionalización de la empresa, luego de haber sido instruidas y asesoradas correctamente, en su totalidad consideraron de suma importancia contar con un proceso como este dentro de las mismas, visto como un paso fundamental que las ayuda a no perder competitividad y a mantenerse a lo largo del tiempo.

Describir la utilización de herramientas de profesionalización en el ámbito de las empresas familiares locales

En relación a este objetivo en particular, se observó lo siguiente:

- ✓ Sólo 1 de las 5 empresas tenía conocimiento sobre lo que es un Protocolo Familiar y qué regula, aunque ninguna de ellas lo consideró un documento sumamente importante a tener en cuenta.
- ✓ El 100% de las empresas estudiadas no contaba dentro de su estructura con alguno de los órganos de gobierno, pero el 60% de ellas estableció que sería muy útil adoptar algunos de ellos.
- ✓ En cuanto a la delegación de funciones todas las empresas lo han implementado, sólo 3 de las 5 efectúan un control de gestión permanente y en el 100% de ellas no se produjo un fortalecimiento en los mandos medios no familiares.

Tabla 3

Preeminencia de las herramientas por excelencia de la profesionalización en las empresas familiares

	<i>Empresa N°1</i>	<i>Empresa N°2</i>	<i>Empresa N°3</i>	<i>Empresa N°4</i>	<i>Empresa N°5</i>
Protocolo Familiar:					
- <i>Conoce de qué se trata</i>	NO	SÍ	NO	NO	NO
- <i>Le parece relevante</i>	NO	NO	NO	NO	NO
- <i>Considera importante incorporarlo en caso de no tenerlo</i>	NO	NO	NO	NO	NO
Órganos de Gobierno:					
- <i>Posee Asamblea Familiar o Consejo de Familia</i>	NO	NO	NO	NO	NO
- <i>Considera importante añadirlos</i>	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Herramientas más destacadas:					
- <i>Efectúa la delegación de funciones</i>	SI	SI	SI	SI	SI
- <i>Lleva a cabo un control de gestión permanente</i>	SI	SI	NO	SI	NO
- <i>Empoderamiento en los mandos medios no familiares</i>	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Revelar cómo tratan en las empresas locales el tema de la planificación sucesoria, cuestión de suma importancia para seguir operando en el mercado

Tabla 4

Manejo del proceso sucesorio en las empresas familiares

	<i>Empresa N°1</i>	<i>Empresa N°2</i>	<i>Empresa N°3</i>	<i>Empresa N°4</i>	<i>Empresa N°5</i>
<i>-Considera a la sucesión como una desventaja</i>	NO	SI	SI	SI	SI
<i>-Discutió este tema entre sus integrantes</i>	NO	NO	NO	NO	NO
<i>-En caso que no lo hayan tratado, principal motivo</i>	Ya lo decidió	Son jóvenes aún y sus hijos están en edad escolar	No encuentra la forma adecuada de hacerlo	Tiene 3 hijos y sólo uno de ellos trabaja con él	Elección del sucesor sólo por familiaridad

Fuente: Elaboración propia

En resumen, se estableció que el 60% de las empresas bajo análisis tenían una idea de lo que implica la profesionalización de su gestión y esas mismas fueron las que lo aplicaron, pero todas entendieron que es un proceso sumamente útil para lograr su continuidad si así lo desean. Se determinó así mismo, que ninguna de ellas poseía un protocolo ni le pareció relevante tenerlo; como tampoco tenían un órgano de gobierno, aunque sí alguna de ellas manifestó que sería importante incorporar un Consejo de Familia o Asamblea Familiar en su caso. También se determinó que todas realizaban delegación de funciones, sólo 3 de las 5 efectuaba un control de gestión permanente y en la totalidad de las mismas no existía un empoderamiento de los mandos medios no familiares. Y con respecto a la sucesión, el 100 % de las empresas expresó no haber discutido aun sobre el tema pero consideraron que es un punto delicado que deben definir y deliberar.

Discusión

El objetivo principal de este estudio es examinar qué ocurre en las empresas familiares de la localidad de Pérez Millán, provincia de Buenos Aires, cuando las mismas no llevan a cabo un proceso de profesionalización tendiente a adquirir un estilo de gestión que les permita adaptarse a los cambios y evitar posibles conflictos entre sus miembros como así también que puedan establecer una planificación y un control adecuado de sus tareas.

Para ello, como primera medida, se plantea establecer la importancia que dicho proceso tiene en las empresas de la economía local. Por tal motivo se desea conocer si dichas empresas están familiarizadas con el término de profesionalización y comprenden lo que éste engloba al respecto.

De esta manera los resultados obtenidos muestran que sólo 3 de dichas empresas que exteriorizaron tener comprensión e idea sobre la profesionalización, son también las que la aplican dentro de su organización. El resto manifiesta no haber escuchado jamás sobre el tema ni tener conocimiento sobre lo que conlleva este proceso.

Quienes lo implementan confunden su verdadero significado, ya que lo asocian directamente con la contratación de algún profesional externo a la misma. En la mayoría de los casos, se considera al Contador Público como un sostén y solucionador de todos sus problemas, a quien le consultan sobre cualquier tipo de duda inclusive aquellas que no conciernen a tu tarea específica de administración o asesoramiento sobre temas netamente contables e impositivos. Con la participación del mismo y utilizándolo como mediador en muchos casos, realizan reuniones donde asisten los miembros familiares con la finalidad de consultar y resolver discrepancias de índole empresarial, como solicitar su ayuda para la toma de decisiones sumamente delicadas e importantes para su negocio.

Otro profesional con el que cuentan en su mayoría las empresas y esto es debido a la actividad particular que las mismas realizan, relativas al agro, es el Ingeniero Agrónomo quien únicamente se limita a hacer su actividad específica, pero no es considerado su carta favorita como lo es el Contador Público que es quien les salva las papas cada vez que les urge alguna situación.

Aunque la mayoría de ellas realiza otro tipo de actividades que tienden a la profesionalización de sus estructuras, sin tener verdadera conciencia de que lo están haciendo, como por ejemplo:

- Innovar en determinados procesos, introduciendo novedades o simplemente introduciendo algunos cambios o mejorándolos.
- Incorporando tecnología nueva o maquinarias que producen un enorme progreso en el rubro.
- Realizar una gestión del conocimiento, creando valor y un importantísimo aprendizaje organizacional.
- Tomar decisiones estratégicas, permitiendo que la empresa se aproxime a sus objetivos y dotándolas de competitividad.

Quizás no entienden que profesionalizar su empresa lleva consigo un proceso más globalizado, donde además todos los miembros deben ser parte del mismo y comprometerse para la consecución del mismo como así también teniendo predisposición plena a los posibles cambios que esto conlleve y a las buenas relaciones entre ellos tal como lo señala Leach (1993) citado por (Basile, 2018). Por otro lado, según lo establecido por Hernández et al., (2015) citado por (Pérez, 2017), esto implica también la creación de órganos de gobierno tanto familiares como empresariales y la formalización de ciertas políticas o prácticas dentro de la estructura de sus empresas.

Cabe destacar también que aquellas empresas que aún no tuvieron en cuenta la implementación de este paso tan importante como lo es la profesionalización, se atribuye a los siguientes obstáculos:

- Escaso presupuesto con el que cuenta para poder desarrollarlo.
- Falta de conocimiento en el caso de una de las empresas, que fue lo que a larga la llevo a la ruina, además de otros factores determinantes.

Luego de que se las haya introducido en el tema, se les plantea la inquietud de averiguar y asesorarse al respecto, y comprender todo lo que incluye este proceso tendiente a la profesionalización de sus negocios.

En concordancia con esto, los resultados obtenidos de las entrevistas efectuadas a las 5 pymes familiares escogidas a tal fin, indican que la mayoría absoluta considera sumamente relevante llevar adelante la profesionalización de las mismas con el objetivo de conseguir la

continuidad a lo largo de sus vidas y saben que es un paso fundamental para lograrlo. Esto va en línea con el estudio realizado por Basile (2018) quien determinó que la profesionalización es un elemento esencial y primordial que las ayuda a evolucionar y desarrollar su máximo potencial, como a incrementar sus niveles de productividad y otorgarle una dirección a la organización permitiéndole de esta manera subsistir y continuar en actividad.

Un segundo objetivo de la investigación busca examinar si dichas empresas hacen uso dentro de sus estructuras de los instrumentos más destacados que se utilizan a la hora de decidir profesionalizarlas.

Ángeles (2017) sostiene en su trabajo que la herramienta de planificación tanto empresarial como familiar por excelencia, lo constituye el Protocolo Familiar quien hace un aporte sumamente importante tendiente al buen funcionamiento de la empresa familiar con el fin último de contribuir a la continuidad de la misma.

A diferencia de lo establecido con anterioridad, los resultados que se extraen de lo respondido por los participantes de esta investigación, indican que ninguna de las cinco empresas encuentra al Protocolo como un documento de suma relevancia a tener en cuenta ni piensa incorporarlo por el momento. Esto se debe también a que sólo una de ellas tiene noción de lo que es un protocolo, qué contiene y qué regula y con qué fin se lo debería incorporar en la empresa.

El resto de la muestra además de no tener conocimiento sobre el mismo, no lo catalogan como algo imprescindible para su funcionamiento. En alguno de los casos porque se trata de empresas unipersonales entonces sostienen que al trabajar solos y las decisiones las toma el único dueño de las mismas, no necesitan regular políticas de trabajo ni relaciones entre miembros ni metas a definir como visión futura.

En otros casos creen que no lo requieren porque pueden organizarse y entenderse bien sin necesidad de tener que dejarlo plasmado por escrito, y establecen que de esta manera siempre obtuvieron los resultados deseados y que trabajan de manera correcta. Mantienen formatos informales en la toma de decisiones y en los controles debido al nivel de confianza que existe entre los miembros. Estos resultados no se corresponden con lo planteado por Leach (1993) citado por Basile (2018) quien declaró que a medida que las empresas crecen

deberían dejar atrás los métodos intuitivos de gestión y pasar a una etapa de profesionalización de la misma.

Otros de los instrumentos característicos del proceso de profesionalización incluidos en este segundo objetivo, son los Órganos de Gobierno como lo son el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar.

Con respecto a los mismos, se determina que ninguna de las 5 empresas posee en su estructura organizacional alguno de dichos órganos, en algunas de ellas por tratarse de un único dueño o propietario en quien recae el 100% de la responsabilidad y por ende no necesita discutir con nadie sobre las decisiones que tomará y en otros casos porque a pesar de tener más de un socio, consideran que si bien sería importante incorporar alguno de ellos, por el momento logran dirimir con éxito sus diferencias en reuniones empresariales informales, lo que no quita que más adelante puedan llegar a necesitarlos para la evolución y crecimiento de su empresa.

Si bien en estas empresas la mayoría de las decisiones se siguen tomando de manera centralizada, es decir en cabeza del fundador, como lo determinó Basile (2018), también se evidencia en concordancia con dicha autora que para la toma de aquellas decisiones de mayor complejidad o relevancia deciden consultar y asesorarse con un profesional externo, en todos los casos con un Contador Público.

La empresa que más destacó haber necesitado en su momento de la incorporación de un consejo o asamblea, es aquella que hoy ya no está en funcionamiento. Considera que no los tuvieron en cuenta porque en aquella época, 29 años atrás, no tenían conocimiento de la existencia de dichos órganos y ellos los podría haber ayudado para poder dividir los temas de familia por un lado y los de negocio por otro, y solucionar molestias o conflictos de la mejor manera para conseguir la unión familiar y mantenerse en actividad, aunque su principal motivo de cese no fue este precisamente sino el que sigue a continuación.

Además, la profesionalización cuenta con otros elementos preponderantes y que la caracterizan como:

- La delegación de funciones, que según Barugel (2005) implica la ruptura del llamado sistema solar donde el fundador es el único que imparte las directivas y se cede a la división de tareas y responsabilidades. En línea con este autor, se puede decir que el 100% de las empresas bajo estudio efectúa esta

delegación propiamente dicha y no lo entienden como una pérdida de poder por parte del fundador.

- El control de gestión permanente, que tiende a la mejora continua dentro de la empresa, perfeccionándola y favoreciendo a su desarrollo y evolución como lo establece González Ávila (2016). Aunque en concordancia con esto, se puede decir que tan sólo 3 de las 5 empresas lo lleva a cabo.
- El empoderamiento en los mandos medios no familiares, situación que no se da en ninguna de las 5 empresas debido a que no tienen empleados no familiares trabajando dentro o porque teniéndolos, no les otorgan el suficiente poder como para ocupar puestos de estas características.

Como tercer objetivo se plantea revelar el tratamiento del proceso sucesorio dentro de las organizaciones y sobre este tema a través de las entrevistas realizadas, se establece que casi en su mayoría la sucesión es considerada como la mayor desventaja que poseen, debido a que ninguna de ellas ha tratado ni discutido sobre el tema.

Este resultado no condice con el obtenido por Suárez et al., (2019), donde en su trabajo investigativo determina que el 63% de las empresas bajo estudio había debatido sobre el tema, el 44% ya lo tenía resuelto y definido y el resto no, haciendo mención a variadas razones.

En este estudio, las empresas comentan al respecto cómo les afecta este proceso de transición generacional en su caso y todas se encuentran en diferentes situaciones.

Una de ellas, siendo empresa unipersonal, el fundador tiene decidido como hará la división de responsabilidades y jerarquías una vez que ya no esté o decida retirarse de la actividad. Esto se debe a que tiene sólo dos hijos varones, donde uno de ellos se dedica exclusivamente a la actividad agrícola ganadera y será el que llevará adelante el negocio sin lugar a dudas por la experiencia que adquirió durante los años de trabajo a la par de su padre y además porque lo realiza con pasión. El otro de sus dos hijos varones, es recibido de Contador Público y es quien administra la empresa y se encarga de todo lo relacionado a los papeles de la empresa, lo impositivo y el asesoramiento sobre determinados temas. Por eso para este dueño, la sucesión no es un problema, ya lo tiene decidido y no precisa discutirlo con nadie.

Otra de las empresas constituida por dos hermanos varones, dicen no haberlo considerado todavía por ser ambos muy jóvenes aún y lo ven como algo muy lejano por el momento ya que los dos poseen hijos chicos. Pero no descartan que sea un tema verdaderamente importante a tratar en cualquier momento porque de igual manera nadie es eterno y para evitar conflictos en un futuro es mejor ir encaminándolo con tiempo, sin tener la necesidad de tomar decisiones apresuradas.

Una tercera empresa destaca que en su caso, la sucesión es su mayor problemática debido a que posee tres hijas mujeres, todas en edad de estudio universitario y residiendo en otro lugar a tal fin, ninguna se inclinó a alguna profesión que se relacione con la actividad de su padre o que sirva de apoyo a la misma o la complemente y aparte por tratarse precisamente de mujeres es muy difícil que alguna de ellas pueda incursionar en este rubro. Por eso el fundador considera que este proceso sucesorio es crítico en su empresa y no encuentra salida al respecto, fundamentando que por este motivo quizás no tenga un buen futuro.

La otra empresa que integró la muestra, se compone por el dueño y su hijo, el del medio quien se incorporó a la actividad del padre hace unos 12 años aproximadamente. También posee dos hijos más, una mujer y un varón, que si bien se dedican y tienen diferentes ocupaciones, tienen derecho a participar o integrar la misma en cualquier momento y reclamar su parte correspondiente. Por lo que el fundador manifiesta la necesidad de tratar y conversar sobre este tema, aunque le cueste trabajo hacerlo, para evitar conflictos entre hermanos el día de mañana e ir preparándolos para ese momento en que decida dar un paso al costado.

Por último, para aquel negocio familiar que dejó de funcionar hace bastante tiempo, la sucesión fue su talón de Aquiles. A pesar de ser una empresa mediana que contaba con dos hermanos como socios y varios empleados a cargo, su estructura y organización le permitió posicionarse y ser considerada una de las más destacadas de la zona en su rubro. Pero el problema surgió cuando los dueños decidieron retirarse y eligieron al sucesor de la misma sólo por hecho de ser hijo de uno de ellos sin analizar si estaba lo suficientemente capacitado para ocupar el puesto y hacerse cargo de ella. De hecho, queda demostrado que no estuvo a la altura de las circunstancias ni del todo preparado para ejercer el mando de la misma. Por eso considera que hubiera sido sumamente valioso haber planeado y estudiado minuciosamente quién de la familia reunía las aptitudes pertinentes para suceder la gestión

del negocio familiar o bien preparar con tiempo al sucesor para que adquiriera las habilidades que le permitan ocupar puestos de liderazgo en la organización, así como la experiencia necesaria. Y en caso de no poder elegir al sucesor correcto, tener en consideración la opción de contratar a un profesional externo que tome las riendas y tenga los conocimientos requeridos para llevar adelante el negocio con éxito.

Como se puede observar, en este último caso, los resultados confirman lo esperado y concuerdan con lo que establece Chaguamate (2016) sobre no caer en el error de elegir al primogénito en caso que no posea las aptitudes para ocupar el puesto sino que se lo debería preparar para el mismo.

También estos resultados obtenidos pueden corresponderse con lo planteado por Alberto (2018), quien manifiesta lo trascendental que es que este proceso sucesorio sea lo suficientemente planificado para no ocasionar desenlaces impensados.

Limitaciones

Se considera que es una limitación de esta investigación que la muestra con la que se ha trabajado al respecto es pequeña y se integra por empresas familiares ubicadas en la localidad de Pérez Millán, pertenecientes a la provincia de Buenos Aires y esto restringe la posibilidad de generalizar los resultados a toda la provincia, siendo esto condicionado por el poco tiempo con el que se cuenta para realizar dicho trabajo.

Fortalezas

Sin embargo, es importante destacar lo valioso de este trabajo, por ser el único en la provincia de Buenos Aires que trata sobre los pilares en los que se apoya el proceso de profesionalización, como lo son sus más destacadas herramientas, como así también en la mayor debilidad que poseen las empresas familiares como lo es el traspaso generacional, donde la continuidad o no de las mismas depende en su mayoría del éxito con el que se realice esta etapa.

Además, contar con empresas de mucha antigüedad en el rubro constituye otra de sus fortalezas ya que esto permite visualizar mejor todo el ciclo de las mismas, desde el inicio de la actividad por parte del fundador y cómo sus estructuras se van modificando a medida que se van incorporando las nuevas generaciones.

El poder contactar a una organización que ya no está viva, también enriquece el análisis del tema tratado en este estudio y favorece a la visualización de los problemas y escollos que ha tenido y que la llevó a su quiebra.

Conclusión

En líneas generales se expresa que, a través de las entrevistas realizadas a la muestra elegida para la realización de este trabajo investigativo y gracias a la información sumamente útil que se pudo recopilar por intermedio de las mismas, se pudo dar respuesta y cumplir con cada uno de los objetivos planteados con anterioridad.

De esta manera, en primera instancia se concluye lo importante que son y la influencia que tienen las empresas familiares en la economía, no sólo local sino en general, y en la sociedad misma porque son distintivas de nuestro mundo empresarial, y como si fuera poco cuentan con innumerables beneficios cuando logran operar en el mercado con éxito y mantener su continuidad a lo largo de las generaciones.

Si bien muchas de las empresas continúan manejándose de manera informal y les cuesta dar el paso hacia una gestión profesionalizada, logran entender que éste es el único camino posible a tomar si quieren superar los obstáculos que se les puedan presentar y permanecer vigentes a través de los años.

Reflexionan que si desean disminuir la probabilidad de ir camino al fracaso, deben llevar adelante la profesionalización de la gestión y estar en constante cambio y asesoramiento. Aunque no consideran que la falta de profesionalización en ellas, las lleve a su muerte prematura pero sí coarta sus posibilidades de crecimiento y evolución.

Con respecto a las herramientas que contribuyen y facilitan el proceso de profesionalización, entre ellas el Protocolo Familiar y los Órganos de Gobierno, a pesar de producir un importante aporte a buenas prácticas dentro de las empresas familiares, se concluye que ninguna las tuvo en cuenta en su organización ni las necesitó para poder separar y gestionar las relaciones entre familia y empresa, y de esta manera alcanzar o mantener la armonía que se requiere para lograr la supervivencia. Por el momento, los acuerdos entre sus miembros, así como el establecimiento de políticas, valores, cultura y visión compartida, se establecen de manera informal.

Además, en relación a los otros elementos fundamentales y de mayor preponderancia en la empresa profesionalizada, se puede concluir que:

- Con respecto a la delegación de funciones, esta se encuentra totalmente lograda en toda la muestra.
- El control de gestión permanente sólo es llevado a cabo por 3 de ellas.
- Ninguna contiene cargos de los mandos medios ocupados por no familiares.

Por último, puede concluirse que, en lo relativo a la sucesión, son conscientes de que dicho proceso es la debilidad más grande que poseen, que es responsabilidad de todos y no sólo del fundador, y que necesitan poder sentarse a dirimir sobre este tema y definirlo porque como se dijo es un proceso y como tal lleva tiempo y dedicación transitarlo.

Recomendaciones

Con el objetivo de conseguir la supervivencia, es recomendable que las empresas familiares consideren aplicar el proceso de profesionalización de la gestión de las mismas porque si bien queda demostrado que quizás durante los primeros años de vida logran funcionar correctamente manteniendo formatos informales, llega un punto en que por el tamaño que adquieren o porque cada vez incorporan más gente, ya sean empleados o integrantes de la familia, se les hace necesario tener en cuenta lo útil que esto les sería y la ayuda que les proporcionaría para poder evolucionar y crecer.

De seguro, que con el paso de los años, se generen rispideces entre los integrantes de la familia porque cada uno posee intereses diferentes y como motivo de ello, se hace fundamental la utilización de un protocolo donde se establezcan reglas y una visión compartida, y favorezca la convivencia en la empresa familiar, porque los valores hoy en día han cambiado y las palabras dejaron de tener el peso y la importancia que antes tenían.

Lo ideal sería que el mismo se arme con ayuda de un profesional para que haga de mediador entre las partes y dirija las reuniones, los asesore en determinados temas que no conocen y despeje las dudas que puedan llegar a surgirles.

A su vez, como recomendación se puede mencionar la creación de determinados órganos como un Consejo de Familia que garantice la implementación adecuada del protocolo y lo mantenga actualizado frente a los cambios que puedan llegar a ocurrir, como así también que haga cumplir con rigurosidad lo allí estipulado.

Por otro lado, también se recomienda la existencia de puestos en los mandos medios ocupados por no familiares con el fin de distribuir el poder de toma de decisiones y tener la posibilidad de exigirles el logro de determinados resultados sin interferencias ni presiones familiares.

Otro punto crítico dentro de las empresas y que las puede conducir a la inactividad, es el bendito proceso sucesorio el cual deben tratarlo con sumo cuidado y planificarlo minuciosamente, comprometiendo a todos los integrantes y empleando a la comunicación como principal instrumento para disminuir la tensión y la ansiedad, y también para producir impactos positivos en las personas involucradas.

Con la sucesión ocurre lo mismo que con el protocolo, es decir que por las particularidades de cada empresa no existe un proceso universal, sino que cada una debe transitar su propio camino y planificarlo para no llegar a aquel día en que se deba hacer forzosamente y se obtengan resultados no deseados o poco felices.

Para poder sortear con éxito esta etapa, lo ideal sería que puedan cumplir con lo siguiente:

- Preparar al fundador, para el día en que deba dar definitivamente un paso al costado y entregar el mando y transferir el poder.
- Preparar a la familia y a la empresa, las cuales a través del compromiso, la deliberación y la comunicación puedan colaborar a que este traspaso sea lo menos conflictivo posible.
- Y preparar al sucesor, que no se lo elija por ser hijo de, sino por haber adquirido las suficientes habilidades para ocupar el puesto y convertirse en el líder.

Futuras líneas investigativas

Una futura investigación podría estar encaminada a analizar el empleo del Protocolo o del Consejo de Familia, en empresas de mayor envergadura donde ya los tengan incorporados en su estructura societaria. Como así también, para enriquecer lo hallado en este estudio, sería interesante examinar cómo algunas organizaciones atraviesan el proceso de desarrollo de sus futuros sucesores y los preparan para ocupar el lugar del fundador con todo lo que ello implica.

Referencias

- Alberto, R. A. (2018). Empresas familiares: Los desafíos en el proceso de la transición. *Empresas familiares: Los desafíos en el proceso de la transición*. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16105/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Romero%2C%20Alejandro%20Alberto.pdf>
- Ángeles, L. B. (2017). El protocolo familiar: una definición desde el management. *El protocolo familiar: una definición desde el management*. Argentina: Universidad Católica Argentina. Facultad de ciencias económicas. Departamento de investigación "Francisco Valsecchi". Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2202>
- Araya Troncoso, E. A. (2019). Diseño y validación de mejoras en estructuración de roles para equipos de mandos medios. Chile. Obtenido de link <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/23554>
- Barugel, E. (2005). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la empresa de familia. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39061170/Un_codigo_de_buenas_practicas_para_la_supervivencia_de_la_EF.pdf?1444357032=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUn_codigo_de_buenas_practicas_para_la_su.pdf&Expires=1594242607&Signature=JdeGNow
- Basile, F. (Marzo de 2018). Proceso de Profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión. *Proceso de Profesionalización en empresas*

- familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión.* Tandil, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1814>
- Chaguamate, V. A. (Septiembre de 2016). “Impacto de la Profesionalización de las Empresas Familiares en la Generación de Competencias: Caso Provincia de Tungurahua” . *“Impacto de la Profesionalización de las Empresas Familiares en la Generación de Competencias: Caso Provincia de Tungurahua”* . Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.es/jspui/handle/123456789/23745>
- Díaz, F., Contreras, Y., & Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/602/803>
- Gaona-Tamez, L. L., Hernández-Sandoval , R. H., & Aguilera-Mancilla , G. (Julio de 2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad.* Coahuila, México.
- González Ávila, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573004.pdf>
- González Macías, C. J. (2019). Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en empresas familiares turísticas (EFT) de Guanajuato, México. México. Obtenido de <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/8518>
- Gutiérrez, M. I. (2016). Protocolo de familia: las empresas familiares. Obtenido de <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1476>
- Hernández, S., Fernández Collado, R., Lucio, C. B., & Pilar. (2004). *Metodología de la investigación.* México: McGraw- Hill Interamericana. Obtenido de

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%28Hern%C3%A1ndez%2C+Fern%C3%A1ndez%2C+%26+Baptista%2C+2010%29&oq=HERNANDEZ

Lourdes, R. D. (2017). Las empresas familiares y su profesionalización. *Las empresas familiares y su profesionalización*. Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>

Maria, C. (2014). Profesionalización de la empresa familiar. *Profesionalización de la empresa familiar*. (B. D. Argentina, Ed.) Argentina. Obtenido de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>

Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721>

Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). *Empresas de familia: conceptos*. Colombia. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000200006&script=sci_abstract&tlng=en

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. *Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la Pyme en el Perú: empresas familiares del sector manufactura*. Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2677>

Suárez, R., Lomello, V., Giovannini, F., Apto, Y., & Miranda, D. (2019). Particularidades de la gestión de empresas familiares. *Revista Científica FAV-UNRC Ab Intus* 4 (2): 21-35. Obtenido de http://200.7.128.3/ojs/index.php/Ab_Intus/article/view/117

Anexo N°1: Documento de consentimiento informado

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 N°2: Guion de entrevista para empresas vivas

- 1-Para dar comienzo, me interesaría conocer cómo surge su empresa familiar.
- 2- A qué actividad se dedica.
- 3- Cuántos integrantes de la familia trabajan en la empresa.
- 4- Posee en la empresa integrantes no familiares. SI/NO
- 5- Es sabido que las empresas familiares cuentan con innumerables características favorables, como así también con algunas que se convierten en desventajas y entre estas últimas, Cuál considera que puede ser la más crítica dentro de su empresa: 1) RIGIDEZ, porque es reacia a los cambios. 2) SUCESIÓN, es un problema importante a tratar dentro de la misma. 3) LIDERAZGO, no se sabe con exactitud quién está al mando de la misma. Elija una de ellas, la que considere más representativa para su caso.
- 6-Tiene conocimiento sobre lo que significa “Profesionalizar la empresa”. SI/NO
- 7-Aplicó o aplicaría en su empresa dicho proceso de profesionalización. SI/NO
- 8- En caso que no lo haya aplicado aún, cuál considera usted que es el principal obstáculo para hacerlo: 1) Tiene miedo a perder el control de la empresa. 2) Tiene dificultades para delegar responsabilidades en otras personas. 3) Cuenta con un escaso presupuesto para hacerlo. Marque la que considere de las 3 opciones y en caso de no sentirse representado por ninguna, establezca su propio motivo por el cual no profesionaliza a su empresa.
- 9- Cuenta con algún tipo de profesional externo a la empresa. Si posee, indique cuál o cuáles.
- 10- Considera que es importante y fundamental llevar a cabo la profesionalización. SI/NO
- 11-Lleva a cabo alguna de las siguientes actividades dentro de su empresa:
 - Innovación. SI/NO
 - Incorporación de tecnología nueva. SI/NO
 - Gestión del conocimiento. SI/NO
 - Toma de decisiones estratégicas. SI/NO
- 12- Conoce de qué se trata el Protocolo Familiar. SI/NO
- 13-Lo considera relevante. SI/NO
- 14- En caso que no lo tenga incorporado, le parece importante adoptarlo. SI/NO
- 15- Posee dentro de su empresa algunos de los órganos de gobiernos característicos de las empresas familiares, como el Consejo de Familia o la Asamblea Familiar. SI/NO
- 16- Si tiene algunos de estos órganos en su empresa, cuál de ellos sería.

17- Considera importante tener alguno de dichos órganos en su empresa. SI/NO

18- Emplea dentro de su empresa alguno de los siguientes elementos:

- Delegación de funciones. SI/NO
- Control de gestión permanente. SI/NO
- Empoderamiento de los mandos medios no familiares. SI/NO

19- Discutieron el tema de la planificación sucesoria entre los integrantes familiares de la empresa. SI/NO

20- En caso que la respuesta anterior haya sido positiva, cuál fue el principal factor que consideraron a la hora de elegir al próximo sucesor de la misma. En caso de que su respuesta haya sido negativa, considera de suma importancia incluir este tema como posible para discutir y definir dentro de su empresa o aún no piensa en eso.

21- Para concluir con la entrevista, Cuáles serían los pro y los contra de formar parte de una empresa familiar.

22- En caso que lo desee, si quisiera agregar algún comentario al respecto.

Anexo N°3: Guion de entrevista para empresas muertas

- 1-Para dar comienzo, me interesaría conocer cómo surgió su empresa familiar.
- 2- A qué actividad se dedicaba.
- 3- Cuántos integrantes de la familia trabajaban en la empresa.
- 4- Poseía en la empresa integrantes no familiares. SI/NO
- 5- Es sabido que las empresas familiares cuentan con innumerables características favorables, como así también con algunas que se convierten en desventajas y entre estas últimas, Cuál considera que pudo haber sido la más crítica dentro de su empresa: 1) RIGIDEZ, porque fue reacia a los cambios. 2) SUCESIÓN, pudo haber sido un problema importante a tratar dentro de la misma. 3) LIDERAZGO, no se sabía con exactitud quién está al mando de la misma. Elija una de ellas, la que considere más representativa para su caso.
- 6-Tenía conocimiento sobre lo que significa “Profesionalizar la empresa”. SI/NO
- 7-Aplicó en su empresa dicho proceso de profesionalización. SI/NO
- 8- En caso que no lo haya aplicado aún, cuál considera usted que fue el principal obstáculo para hacerlo: 1) Tenía miedo a perder el control de la empresa. 2) Tenía dificultades para delegar responsabilidades en otras personas. 3) Contaba con un escaso presupuesto para hacerlo. Marque la que considere de las 3 opciones y en caso de no sentirse representado por ninguna, establezca su propio motivo por el cual no profesionalizó a su empresa.
- 9- Contaba con algún tipo de profesional externo a la empresa. Si poseía, indique cuál o cuáles.
- 10- Si no incorporó a su empresa ningún proceso de profesionalización, Considera que hubiera sido importante hacerlo para seguir hoy en actividad. SI/NO
- 11- Llevaba a cabo alguna de las siguientes actividades dentro de su empresa:
 - Innovación. SI/NO
 - Incorporación de tecnología nueva. SI/NO
 - Gestión del conocimiento. SI/NO
 - Toma de decisiones estratégicas. SI/NO
- 12- Conocía de qué se trata el Protocolo Familiar. SI/NO
- 13- Lo tenía incorporado en su empresa. SI/NO

- 14- En caso que su respuesta anterior haya sido negativa, le parece que hubiera sido importante adoptarlo. SI/NO
- 15- Poseía dentro de su empresa algunos de los órganos de gobiernos característicos de las empresas familiares, como el Consejo de Familia o la Asamblea Familiar. SI/NO
- 16- Si contaba con algunos de estos órganos en su empresa, cuál de ellos sería.
- 17- Considera que hubiera sido importante tener alguno de dichos órganos en su empresa. SI/NO
- 18- Empleaba dentro de su empresa alguno de los siguientes elementos:
- Delegación de funciones. SI/NO
 - Control de gestión permanente. SI/NO
 - Empoderamiento de los mandos medios no familiares. SI/NO
- 19- Discutieron el tema de la planificación sucesoria entre los integrantes familiares de la empresa en algún momento. SI/NO
- 20- En caso que la respuesta anterior haya sido positiva, cuál fue el principal factor que consideraron a la hora de elegir al próximo sucesor de la misma. En caso de que su respuesta haya sido negativa, considera que hubiera sido relevante discutirlo. SI/NO
- 21- Para concluir con la entrevista, Cuáles fueron los pro y los contra de haber formado parte de una empresa familiar.
- 22- En caso que lo desee, si quisiera agregar algún comentario al respecto.

Anexo N°4: Respuestas a las entrevistas

Empresa N°1

- 1- Mi padre era productor agropecuario y también tenía animales, además vivíamos en el campo y era la única actividad que podía realizar, más siendo su único hijo varón. Mi padre estuvo en la actividad por 30 años y yo tuve que hacerme cargo de su empresa con tan sólo 18 años de edad porque contrajo una enfermedad muy común en aquella época en la zona y la cual no tenía cura, que llamaban “El mal de los Rastrojos” originada por una rata, que lo llevó a su muerte.
- 2- La actividad a la que me dedico es la agrícola ganadera.
- 3- En sus orígenes estuvo integrada por mi padre y por mí, y en una época también se incorporó a la actividad mi abuelo.
- 4- No poseo empleados, trabajo sólo.
- 5- La desventaja más crítica dentro de la empresa considero que fue la RIGIDEZ en el momento que trabajaba con mi padre porque él imponía su modo de trabajar, el cual había que respetar y acatar, y no permitía otros puntos de vista ni era propenso a los cambios.
- 6- Sí, tengo conocimiento sobre lo que sería profesionalizar la empresa.
- 7- Sí, aplico la profesionalización en la misma a través de la incorporación de ciertos profesionales externos que me asesoran continuamente en determinados temas, adquiriendo maquinarias nuevas, interiorizándome en procesos que sean innovadores y me permitan estar actualizado, corroborando diariamente precios, etcétera.
- 8- No corresponde.
- 9- Sí, cuento con profesionales como Contador Público e Ingeniero Agrónomo.
- 10- Sí, considero sumamente importante que la empresa se profesionalice porque con el paso de los años todo va cambiando y si uno quiere seguir trabajando debe mantenerse actualizado y mejorar todo lo que se pueda.
- 11- Innovación. SI
 Incorporación de tecnología nueva. SI
 Gestión del conocimiento. NO
 Toma de decisiones estratégicas. SI

- 12- No, no conozco de que se trata un protocolo familiar.
- 13- Al haber escuchado tu explicación sobre lo que es un protocolo puedo decir que, No lo considero relevante en mi caso porque tengo una empresa unipersonal.
- 14- No me parece importante adoptarlo porque al ser único integrante de la empresa no tengo necesidad de establecer reglas con nadie, todo lo decido yo en este caso.
- 15- No poseo ninguno de esos órganos en mi empresa.
- 16- No corresponde.
- 17- No considero importante incorporar ninguno de esos órganos por ser precisamente como lo dije anteriormente, una empresa unipersonal donde yo como único dueño soy quien toma absolutamente todas las decisiones.
- 18- Delegación de funciones. SI
Control de gestión permanente. SI
Empoderamiento de los mandos medios no familiares. NO
- 19- No discutí sobre el tema de la sucesión en mi empresa.
- 20- No lo considero importante a considerar porque al tener sólo dos hijos varones, ya tengo decidido desde hace bastante tiempo como se hará la división ya que cada uno tiene bien definidas sus actividades a las que se dedican, siendo uno de ellos quien realiza las tareas administrativas al ser contador y otro que se abocó al rubro agropecuario desde muy chico.
- 21- Lo bueno es que realizo esta tarea con pasión como lo hacía mi padre y es un orgullo enorme poder haber aprendido todo lo que hoy sé de él y transmitirlo a otras generaciones. La desventaja es que cuesta desprenderse de las ideas que te inculcó tu padre en un comienzo y poder tomar tus propias decisiones sin miedo al fracaso, confiando en la capacidad o potencial que uno puede llegar a tener.

Empresa N°2

- 1- Esta empresa surge cuando nuestro padre nos delega parte de sus bienes para que creáramos nuestro propio emprendimiento e hiciéramos nuestro propio camino en el mismo rubro al que él se dedicaba, sólo que uno de nosotros es el que se encarga de la administración de la misma por ser Contador Público y el otro es quien desarrolla la actividad propiamente dicha.
- 2- La actividad a la que nos dedicamos es la agrícola- ganadera desde hace unos 15 años.
- 3- La empresa está constituida por nuestra madre y nosotros, sus dos únicos hijos.
- 4- No poseemos ningún empleado porque perfectamente la podemos manejar nosotros.
- 5- La desventaja que más nos afecta como empresa familiar es la sucesión porque es un tema importante a tratar todavía dentro de la empresa.
- 6- Sí, tenemos conocimiento sobre lo que significa profesionalizar.
- 7- Sí aplicamos, si bien no contamos con ninguna de sus herramientas porque no lo consideramos necesario, pero cada uno en lo que hace está absolutamente actualizado y asesorado, y sabemos que para poder sobrevivir hay que estar dispuestos al cambio constante.
- 8- No corresponde.
- 9- Sí, en realidad como contador soy quien administra la empresa y mi hermano sólo en algunos casos, puede llegar a necesitar de algún veterinario. Y digo sólo en algunos casos porque con el paso del tiempo ha ido aprendiendo algunas prácticas y adquirió algunos conocimientos al respecto que lo ayudan a resolver algunas situaciones que se le pueden llegar a presentar con los animales.
- 10- Sí, consideramos importante contar con un proceso de profesionalización, uno no puede seguir manejándose de la misma manera con el paso de los años y todo lo que ayude y colabore para mejorar y seguir creciendo es bienvenido en nuestra empresa.
- 11- Innovación. SI
Incorporación de tecnología nueva. SI
Gestión del conocimiento. SI

Toma de decisiones estratégicas. SI

12- Sí, conocemos de qué se trata el protocolo familiar. Lo hemos sentido nombrar y conocemos qué temas podrían incluirse dentro del mismo.

13- No lo consideramos relevante en nuestro caso por lo menos por el momento, porque no necesitamos establecer por escrito la forma en que nos manejamos, es decir normas de trabajos. Nos complementamos muy bien, cada uno realiza su tarea específica y sólo nos comentamos lo que cada uno hace porque tenemos absoluta confianza uno del otro, y lo que es de mayor complejidad sí lo deliberamos en conjunto.

14- No lo consideramos importante incorporarlo por el momento, pero más adelante si continuamos adelante con la empresa y nuestros hijos crezcan y en caso que quisieran sumarse y dedicarse a lo mismo, sí deberíamos tenerlo en cuenta porque a mayor cantidad de integrantes familiares, las relaciones entre sí se vuelven más complejas y aún más la toma de decisiones.

15- No poseemos ninguno de los órganos de gobierno que nos detallaste.

16- No corresponde.

17- No descartamos que en un futuro, tengamos la necesidad de incorporar alguno de ellos o ambos y no estamos negados a esa posibilidad si todo es para mejor y para separar como quien dice las aguas. Eso estaría bien, porque por ahí mantenemos conversaciones de negocios en comidas familiares y eso no está bueno.

18- Delegación de funciones. SI

Control de gestión permanente. SI

Empoderamiento de los mandos medios no familiares. NO

19- No discutimos sobre quién podría llegar a sucedernos porque la empresa es relativamente joven y nosotros también, y nuestros hijos están en edad escolar, son muy pequeños y aún no se sabe que rubro tomarán.

20- No consideramos relevante tratarlo aún pero sí sumamente importante a considerar en algún momento, cuando ya no queramos continuar en actividad y tengamos que decidir quién seguirá al mando de la misma o bien si tristemente debemos abandonarla.

21- Consideramos como ventaja haber tenido la experiencia anterior por parte de nuestro padre quien nos apuntaló y nos guio en el rubro. Y la contra de seguir con el legado familiar, es la obligación de hacer algo que por ahí no te gusta demasiado, como en mi caso que me dediqué a hacer una carrera universitaria pero lejos de perjudicarnos yo creo que mi profesión sumó en grande a la familia para administrar de manera más eficiente nuestros bienes.

Empresa N°3

- 1- Ambas actividades a las que me dedico las heredé de mi padre.
- 2- Soy transportista de cereales y cargas desde el año 1990 y desde 1991 me dediqué también a la actividad agropecuaria.
- 3- La actividad de transportista la realizaba sólo pero ya hace 12 años que tengo a mi hijo, el del medio, trabajando conmigo. Como productor trabajé con mi hermano en sociedad hasta el año pasado, donde decidimos separarnos y cada uno llevar adelante su propia empresa.
- 4- No poseo empleado alguno en mi empresa.
- 5- La desventaja que más me caracteriza en mi caso es la sucesión porque tengo 3 hijos, dos varones y una mujer. Dos de ellos decidieron emprender otro rumbo y dedicarse a otra cosa.
- 6- Sí tengo conocimiento sobre lo que es profesionalizar, lo entiendo como estar actualizado o en constante cambio para mejorar y tener un profesional de confianza que te asesore constantemente.
- 7- Sí aplique este proceso en mi empresa.
- 8- No corresponde.
- 9- Sí cuento con profesional externo y quien es mi mano derecha porque confío en él todos los asuntos referentes a mis negocios y es mi Contador Público.
- 10- Sí considero fundamental tener la empresa profesionalizada porque considero que de otra manera no se puede avanzar o crecer. El mismo mercado te exige que lo apliques si quieres seguir en actividad.
- 11- Innovación. SI
 Incorporación de tecnología nueva. SI
 Gestión del conocimiento. NO
 Toma de decisiones estratégicas. SI
- 12- No conozco de qué se trata el protocolo familiar.
- 13- Una vez interiorizado en el tema considero que no es relevante en mi caso porque como productor trabajo solo ahora; y con mi hijo nos entendemos bien a la hora de trabajar juntos.

- 14- No considero que sea importante incorporarlo por lo menos por ahora, salvo que decida en algún momento incorporarse alguno de mis otros hijos y ya se empiecen a complejizar las relaciones.
- 15- No poseo ninguno de esos órganos, ni siquiera sabía de su existencia.
- 16- No corresponde.
- 17- Considero que quizás algún día los pueda llegar a necesitar, si bien por ahora no lo considero de suma urgencia tener que incorporar.
- 18- Delegación de funciones. SI
Control de gestión permanente. SI
Empoderamiento de los mandos medios no familiares. NO
- 19- No discutimos en casa sobre la sucesión aún no porque lo vea lejano sino porque es un tema difícil de resolver y de encarar una charla al respecto.
- 20- Considero sumamente importante este tema para definir dentro de mi empresa, es algo que me gustaría ya dejar resuelto porque sé que como transportista lo tengo a mi hijo que es quien ejerce la actividad y va a continuar llevando él la empresa, pero como productor no tengo sucesor posible por el momento ya que ninguno se dedicó a eso.
- 21- Para mi un pro sería que al trabajar con la familia es más fácil de manejar y los problemas que puedan llegar a ocurrir si bien generan enojos, pero son fáciles de solucionar porque precisamente al ser familia existe cierta confianza y tolerancia que hace que estos momentos pasen y se olviden fácilmente. No sería así con un empleado o con una persona ajena a la familia donde el trato sería distinto. Una contra para mi es que muchas veces ven la actividad del padre como un mandato o legado familiar y eso les pesa a los hijos.

Anexo N°5: Consentimientos informados firmados

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Pando Camila. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar los efectos que genera la falta de profesionalización en las empresas familiares de la localidad de Pérez Millán.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 Pando Camila.

Nolberto C. Amador [Firma] 14/04/20
 Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Por Agroganadora Car-Ber S.H

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Pando Camila. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar los efectos que genera la falta de profesionalización en las empresas familiares de la localidad de Pérez Millán.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 Pando Camila.

<u>MÓNICA</u>		<u>15.06.2020</u>
Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Pando Camila. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar los efectos que genera la falta de profesionalización en las empresas familiares de la localidad de Pérez Millán.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 Pando Camila.

OSCAR N. BOCCA

Nombre del Participante

[Firma]

Firma del Participante

16/04/20

Fecha

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Pando Camila. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar los efectos que genera la falta de profesionalización en las empresas familiares de la localidad de Pérez Millán.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 Pando Camila.

Nolberto Genaria Nolberto Genaria 14/04/20
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Pando Camila. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar los efectos que genera la falta de profesionalización en las empresas familiares de la localidad de Pérez Millán.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 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 Pando Camila.

Jose Luis Minnucci

Nombre del Participante



Firma del Participante

16.04.20

Fecha

R/ Ageogamadeza Pérez Millán S.A