

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**La profesionalización para perdurar de las empresas familiares en San Luis, 2020**

**The professionalization to last of family businesses in San Luis, 2020**

Autor: Contrera, Gabriel Rodolfo

Legajo: VCPB18049

DNI: 34.796.953

Director de TFG: González Torres, Alfredo

San Luis, julio 2020

## **Resumen**

Las mayorías de las organizaciones empresariales son empresas familiares, de las cuales son muy importantes para la economía local. Estas empresas, poseen muchas ventajas respecto a otros tipos de emprendimientos, pero también se enfrentan a problemas generados por conflictos generados en la misma empresa. Pasan por períodos de evolución y en cada una de ellas, el cambio se produce como resultado de una crisis. Muchas veces estas empresas no lograron sobrevivir, debido a la falta de asesores externos que favorezcan su continuidad. Es así que se investiga como la falta de profesionalización repercute en la muerte prematura o ayuda a que perduren en el tiempo a las empresas familiares de San Luis a través de una muestra no probabilística de 5 empresas. La investigación fue del tipo descriptivo, con alcance cualitativo y diseño no experimental y longitudinal donde se recabaron datos en diferentes momentos del tiempo. Se pudo determinar que las empresas consideraron importantes llevar a cabo la profesionalización para lograr su continuidad en el tiempo.

*Palabras claves:* Profesionalización; Empresas familiares; Cierre; Continuidad

## **Abstract**

The majority of business organizations are family businesses; of which they are very important to the local economy. These companies have many advantages over other types of ventures, but they also face problems generated by conflicts generated in the same company. They go through periods of evolution and in each of them, change occurs as a result of a crisis. Many times these companies failed to survive, due to the lack of external advisers who favor their continuity. Thus, it is investigated how the lack of professionalization affects premature death or helps family businesses in San Luis last over time through a non-probability sample of 5 companies. The research was descriptive, with a qualitative scope and a non-experimental and longitudinal design where data was collected at different points in time. It could be determined that the companies considered it important to carry out professionalization to achieve its continuity over time.

*Key words:* Professionalization; Family businesses; Closing; Continuity

## Índice

Introducción .....	1
Elementos teóricos esenciales.....	1
Antecedentes relevantes.....	13
Problema de investigación: Problema, Fundamentación y relevancia .....	14
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos .....	15
Métodos .....	16
Diseño .....	16
Participantes.....	16
Instrumentos.....	17
Análisis de datos .....	17
Resultados.....	18
Discusión .....	23
Conclusión .....	27
Limitaciones y fortalezas .....	28
Recomendaciones .....	29
Referencias.....	30
Anexo I - Documento de consentimiento informado.....	33
Anexo II - Preguntas de entrevistas .....	35

## Introducción

Las empresas familiares generan un gran impacto en el progreso de la economía de los pueblos y países en general. Sin embargo, la atención particular que se les ha dado es más bien mínima, motivo por el cual se considera importante prestarles una mayor atención desde una mirada que sea particular a sus características. Se debe analizar desde sus particularidades, la forma de posicionarlas en la cultura de los pueblos ya que han estado siempre y van a estar por siempre generando beneficios.

### *Elementos teóricos esenciales*

Tienen una importante proporción de la mano de obra ocupada, así como representan un alto porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) de cada país. Esto significa que impulsan, concentran y estimulan el crecimiento de la riqueza, al mismo tiempo que significan la oportunidad de trascendencia de la familia que la crea en el tiempo.

Estudiando las múltiples investigaciones realizadas en todo el mundo, se analizaron, los variados aspectos que caracterizan a las empresas familiares, como responsabilidades, retos, conflictos y necesidades. Buscando establecer las condiciones necesarias para lograr el éxito y obtener un crecimiento redituable y la supervivencia hacia un futuro perdurable. Los entes familiares son material de estudio debido a que representan el mayor porcentaje de organizaciones en la economía de los países.

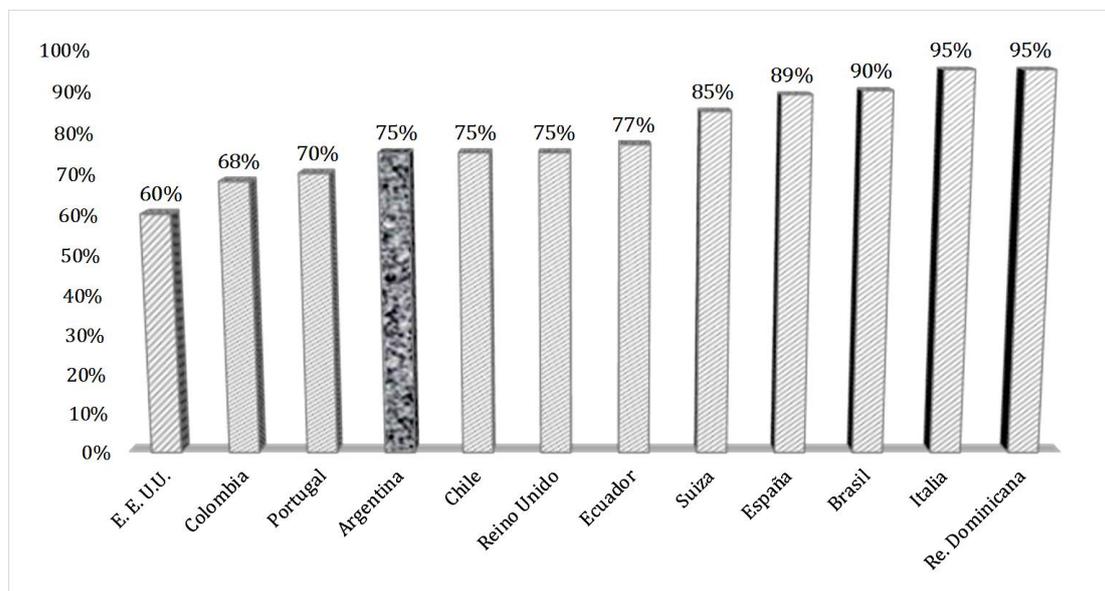
Rueda Galvis (2011) comparte algunas muestras del porcentaje de participación económica de las empresas familiares en distintos países. Por ejemplo, Italia con un 99%, Estados Unidos con el 96%, Suiza con el 88%, México con el 80% y Argentina con el 75%, entre otros. Siendo algunas de las más renombradas Disney World, Oracle, Microsoft, Toyota, Samsung Electronics, Nike, Clarín, La Nación, Quilmes, Arcor, etc.

El aspecto relevante de las empresas familiares fue el número existente total en el país y el aporte económico al PBI nacional. Se observó que contribuyen en gran porción al PBI, generando ingresos millonarios y principalmente fuentes de trabajo. Se han consolidado a lo largo de la historia como pilares económicos y sociales siendo necesario su posicionamiento y evolución a largo plazo (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2017).

En los países del mundo las empresas familiares representan un porcentaje muy importante de las empresas y emplean gran cantidad de la población económicamente activa. Este dato se observa de forma comparativa en el Gráfico 1 Porcentaje de empresas familiares en el mundo, que se muestra a continuación.

Gráfico 1

*Porcentaje de empresas familiares en el mundo*



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Rueda Galvis (2011)

Existen variadas definiciones de empresa familiar, algunas de las cuales se menciona a continuación. Se dice que la empresa familiar es un componente económico que se sitúa desde los comienzos de las transacciones comerciales (Marcelino Arana, Torres Ramírez, Camacho, Robles Acosta y Martínez Rodríguez, 2020). También se la define como una organización cuyo poder está en manos de un grupo familiar y donde algunos de ellos trabajan en ahí. Quienes deben tener el mayor control en la proporción del capital social y sus miembros familiares en puestos jerárquicos en pos de lograr su continuidad (Rueda Galvis, 2011).

Operativamente, la empresa familiar es aquella que utiliza inicialmente el capital, y trabajo familiar, en la que las relaciones laborales y afectivas son un diferencial comparado a las demás organizaciones. Incluyendo una visión más conservadora de las

raíces e intereses a través de lazos sanguíneos en pos de un creciente en el patrimonio (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

Con respecto a lo que las diferencia de las empresas comunes, es el hecho de que se trata habitualmente de forma directa con el dueño. Los empleados por lo general no necesitan intermediarios para hablar con el titular de la empresa y el trato entre ellos se realiza de manera familiar y amena. Esto significa una característica muy importante para los empleados ya que se sienten más motivados y comprometidos con la empresa siendo esto una gran ventaja.

Súarez (2010) indicó que estas empresas enfrentan muchos obstáculos que han propiciado una alta tasa de mortalidad, el 30% llega a la segunda generación y el 87% se disuelve antes de la tercera. De acuerdo con Lorenzo Simón (2017) las principales causas de que estas empresas no continúen, se relaciona con la falta de planificación y la mala relación de los familiares. En relación a esto, por su parte, León Machado (2017) expresó que para que una empresa perdure lo más importante es advertir los problemas y adelantarse a ellos, mediante una buena planificación.

La clasificación de las generaciones está dada de la siguiente manera, donde se puede visualizar lo que corresponde a cada una de ellas, que se muestran en la Tabla Clasificación de generaciones.

Tabla 2

*Clasificación de generaciones*

1era Generación	Padre solo Padre + hijos
2da Generación	Hermanos solos Hermanos + primos
3era Generación	Primos + nietos
4ta generación	Primos segundos

Fuente: elaboración propia en base a Gascón (2013).

La importancia del estudio de las empresas familiares radica en la búsqueda de ampliar la esperanza de vida de este tipo de organizaciones. Según lo detallado en estudios, tres de cada diez empresas familiares pasan de la primera generación y una de

cada 10 logra el traspaso de la segunda generación (Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña, 2017).

Existen variadas definiciones de empresa familiar, pero se comparten algunos elementos que comparten entre sí según el autor Rabinovich (2019)

- El mayor porcentaje del capital y la propiedad, están en manos de la familia.
- La familia tiene el control y dirección, con el objetivo de mantenerlo en el tiempo.
- Uno o más miembros es parte de la dirección y la gestión.
- Interviene en la empresa, al menos, dos generaciones, tendientes a la continuidad.
- Hay coincidencia entre los valores de la familia y la empresa.

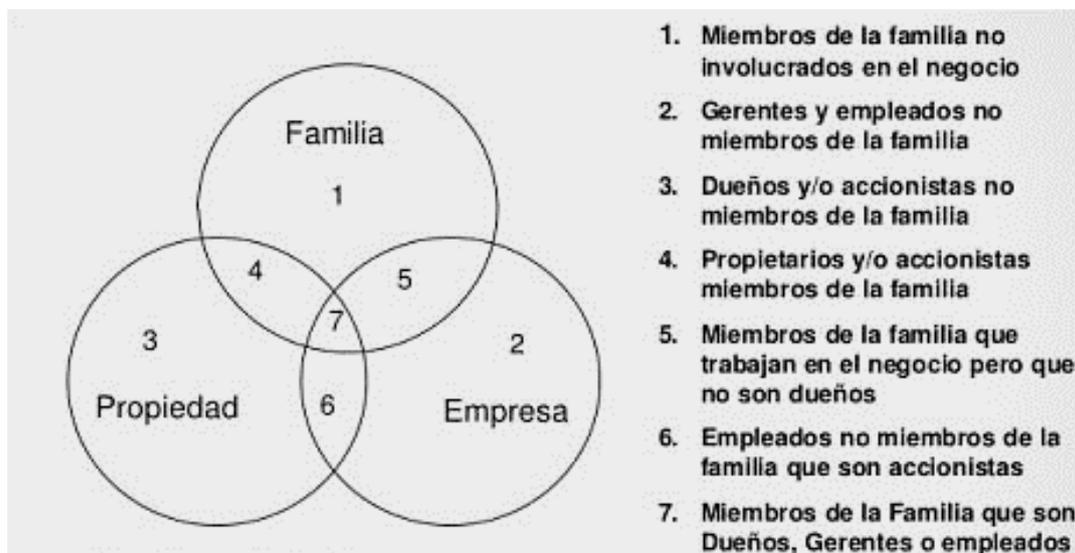
Como se observa, se incluyen diferentes perspectivas, referidas a la propiedad, dirección y gestión, y el ámbito de lo familiar. Como una síntesis de lo expresado por Gaona Tamezet al. (2017), se puede decir que lo que está en juego es: quien es titular de la propiedad, el control a partir de la dirección y la gestión, los vínculos, decisiones y valores compartidos en el binomio familia-empresa, y la trascendencia en el tiempo en el seno familiar.

Los autores anteriormente referidos detallan que los requerimientos para ser consideradas como empresa familiar son:

- Poseer la o las familias como mínimo el 51% de las acciones.
- Tener participación en la gestión y administración.
- Intención de un traspaso generacional.
- Propósito de continuidad de los sucesores.
- Enseñanza del negocio a las futuras generaciones.

En definitiva, también puede mencionarse que las empresas familiares reflejan entes económicos con lazos fraternales con la intención de perdurar tras generaciones en el dominio e intervención en la administración empresarial, a fin de garantizar un patrimonio sólido para sus herederos (Gaona Tamez et al., 2017). En la Figura 1 El modelo de los 3 círculos, referente a la familia, la empresa y la propiedad; expone además de los mencionados, nuevos participantes con los cuales se interactúa durante toda la vida del ente. Cuyo requisito es el apoyo recíproco entre las partes, definiéndose y respetando

las funciones de cada partícipe, y de sus propios intereses (Heredia Portillo, Guardado Ibarra y Méndez González, 2019).



*Figura 1.* Modelo de tres círculos del sistema de negocios familiares. Recuperado de Heredia Portillo et al., 2019).

Este modelo se puede interpretar desde la forma en que se maneja la familia dueña de una empresa en sus distintos ámbitos. Las relaciones de familia son tratadas dentro de la empresa y las de la empresa son tratadas en el ámbito familiar, demostrando esto que no se logra una división clara entre los distintos roles.

Las empresas familiares cuentan con ciertas ventajas y desventajas que condicionan sus rendimientos. Goyzueta Rivera (2013) menciona las siguientes ventajas:

- **Compromiso:** para el dueño la empresa es su vida, dedicando todo de su parte para el crecimiento de la misma. Ese compromiso se extiende a los demás miembros de la familia que han aportado para el desarrollo de la empresa. Se da un sentido de pertenencia importante donde cada miembro aúna sus esfuerzos para lograr una empresa más competitiva.
- **Conocimiento:** los miembros de la familia especialmente los hijos aprenden las habilidades de cómo trabajar del padre, traspasándose de generación en generación.
- **Flexibilidad:** la familia está dispuesta a trabajar todo el tiempo que sea necesario para cumplir con los compromisos pactados.

- Planeación de largo plazo: a la hora de planificar el futuro son más eficientes para disminuir riesgos y hacer frente a acontecimientos imprevistos.
- Confiabilidad y orgullo: para el dueño y sus hijos por haber creado la empresa con sus propios esfuerzos. La mayoría de estas empresas llevan el apellido de la familia fundadora.

Con estas ventajas que cuentan las empresas familiares se ve como el empresario arriesga el patrimonio, el futuro y el prestigio de la familia, para lograr el éxito de la empresa, dándose un control más riguroso de los gastos, una atención a sus clientes más cordial con esmero en los servicios que ofrece, generando mejor reputación.

También tiene desventajas enumeradas por el mismo autor, entre las que se puede mencionar:

- Rigidez: los miembros de la empresa tienden a continuar con las costumbres del dueño siendo poco flexible a todo lo nuevo que impone el mercado.
- Desafíos comerciales: se da por la obsolescencia de los productos que fabrica o por la falta de tecnología.
- Sucesión: determinar quién será el o los sucesores genera ciertos conflictos mezclado con los problemas emocionales de la familia. Es importante facultar a los sucesores y prepararlos hacia la continuación de la empresa.

Este tipo de empresas tienden a seguir con el mismo modelo que les ha funcionado durante años y no tienen la intención de modernizarlo porque poseen como rasgo característico poca apertura a lo nuevo. Pero cuando los hijos se incorporan a las empresas familiares vienen con nuevas ideas y con una visión del mundo muy distinta a la del padre. Es ahí cuando comienzan los problemas por los choques generacionales y es donde se nota fuertemente algo que antes parecía no haber sido necesario, esto es la necesidad de profesionalizar la empresa.

Esta profesionalización puede darse en los recursos humanos, en el sector de producción, en el sector de comercialización o en cualquier sector, pero si no nace en la cabeza de la empresa, este concepto ve la muerte muy pronto. Es esencial que los directores de las empresas familiares vean con otros ojos la profesionalización ya que incluye conceptos que pueden salvar su empresa o hacer que perdure en el tiempo y puedan pasar varias generaciones por ella.

La profesionalización involucra una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, a su vez, destaca la importancia de la fuerza laboral que dentro de la organización es necesario contar con la motivación y el talento de la misma (Castilla, 2014). Como se mencionó anteriormente acerca de la profesionalización y para entender un poco más, ya que es uno de los puntos que se abordará en esta investigación acerca de la falta de ella en empresas familiares, Borda (2015) menciona que debe entenderse como el proceso preciso para la evolución y el desarrollo de la empresa familiar, el cual debe constituir metodologías de trabajo que permitan poder estructurar un accionar estratégico en base a los diferentes objetivos de productividad y competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

Siguiendo al autor y de acuerdo con Castilla (2014), por lo mencionado anteriormente, el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la familia, ya que de esa manera se pueden obtener los mejores resultados en base al crecimiento, permanencia laboral, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajos y la permanencia de la organización a través del tiempo.

Dentro de la profesionalización de la empresa familiar se pueden observar dos grandes áreas a tratar: la sucesión y el protocolo familiar como medio de expresión de información relevante. La continuidad de la empresa familiar fue un asunto relevante y esencialmente evidente a medida que el fundador se acercó a la edad de retiro. Las estadísticas indicaron que sólo tres de cada diez empresas familiares pueden alcanzar la segunda generación y una de esas diez, la tercera generación (Kets de Vries, 1993).

Para los fundadores de la empresa la continuidad se definió únicamente por la sucesión de la dirección en miembros de la familia. Ahora si la dirección pasó a una persona ajena a la familia, esto también debió ser considerado como continuidad.

Estas empresas tuvieron asociados ciclos de vida, donde se encontró:

- La primera etapa el fundador emprendió el negocio, fue el inicio, se diseñó el plan de negocio y el fundador jugó un rol fundamental.
- La segunda etapa crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador, este logro desarrollar nuevas competencias.

- La tercera etapa crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos donde la empresa siguió creciendo en virtud de la sinergia que los hijos lograron con sus padres para iniciar nuevos negocios.
- La última etapa el gobierno corporativo profesional, fue donde los hijos debieron aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficiaron a la empresa por encima de los intereses personales.

Los problemas propios y característicos de las empresas familiares se enumeraron bajo los siguientes temas según Dodero (2014).

- Problemas de comunicación: sea verbal, con reuniones, informales, discusiones.
- Problemas de coordinación: ocasionó costos ocultos debidos a ineficiencias, fruto de la informalidad en la gestión.
- Falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades: las imprecisiones de roles, las contradicciones de roles, dificultaron el comportamiento de los familiares.

Parte de lo que definió a las empresas, como familiares, es el que pudieran continuar a través del tiempo y no se extinguieran con la primera generación de fundadores. Sobre la sucesión en las empresas familiares, se observó que no muchas familias sobrevivieron la transición de la primera a la segunda generación y la proporción que lograron en la tercera generación es aún mucho menor (Kaunda y Nkhoma, 2013).

A fines de evitar estos conflictos u otros conflictos venideros, lo conveniente es definir un esquema de administración con el fin de separar los intereses de la familia de los de la empresa. Crear un convenio privado o lo que se denomina protocolo familiar el cual defina de manera clara las reglas referentes a lo laboral, como funciones y cargos, salarios, distribución de utilidades, venta de acciones en el caso de que suceda y los mecanismos de solución de una manera pacífica de los conflictos (Recalde, Flores, y Parra, 2016).

Pérez Molina y Gisbert Soler (2012) afirmó que una empresa en sus inicios no necesita un elevado nivel de profesionalización, pero con el crecimiento de la misma es necesario que el porcentaje de profesionalización sea mayor, hasta conseguir una dirección mayormente profesionalizada. Esta misma dentro de una empresa familiar no es una opción, sino más bien una necesidad para que estas puedan sobrevivir hasta después de la tercera generación (Gaona Tamez et al., 2017).

Cada subsistema en las empresas familiares debe contar con sus órganos específicos: en el ámbito familiar se encuentra al consejo de familia, en el ámbito de la propiedad el consejo de socios y en el ámbito empresa se encuentra el consejo de administración o directorio (Romero, 2017).

A continuación, se muestra en la Figura 2 Modelo propuesto de gobierno corporativo, como está compuesto dentro de una empresa familiar el gobierno corporativo para su mayor entendimiento y el contenido de los tres ámbitos relevantes para la misma.

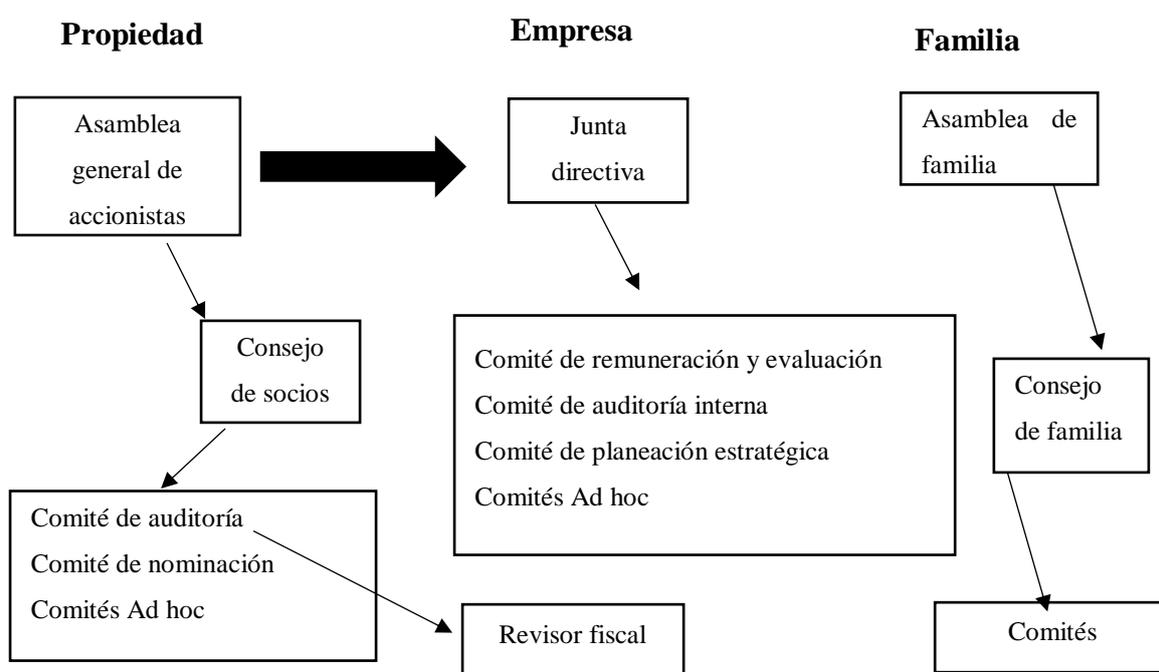


Figura 2. Modelo propuesto de gobierno corporativo. Fuente: elaboración propia basada en el modelo de Gómez Betancourt y Zapata Cuervo (2013).

Gortázar (2007) citado por Barroso Martínez (2014) describe que la junta de accionistas también conocida como junta general o junta general de socios, está integrada por todos los socios de la misma, ya que es el órgano soberano que proviene de la voluntad social y decide sobre los asuntos de su competencia, además no puede ir más allá de las funciones que tiene encargada. En cuanto al consejo de administración, siguiendo al autor, es el más recomendado y utilizado para la organización social de la empresa, ya que permite la participación y representación de la propiedad.

En la asamblea familiar son todos los miembros de la familia incluyendo hijos e hijos políticos, esta reunión es una o dos veces al año teniendo así su único contacto oficial con la empresa, la presencia de los hijos es una forma de integrarlos a la empresa para

acrecentarlos a la unión y al compromiso (Rodríguez Díaz, 2012). Por su parte el consejo de familia, siguiendo al autor, es el órgano de la comunicación familiar, existe para unir las voluntades y para que las reuniones sean eficaces el número de miembro ideal se encuentra entre los seis y ocho; una de sus funciones más relevantes es el de elaborar el protocolo familiar.

El protocolo familiar trata de dirigir de forma ordena la sucesión generacional que se produce cuando hay un cambio de generaciones. La necesidad surge regularmente cuando la familia constata que requiere una ayuda para comenzar un ordenamiento de sus relaciones. Se da cuando la familia aprecia que determinadas cuestiones no pueden manejarlas según ellos consideran que se deberían. Puede ser por falta de recursos o habilidades personales o porque ya ha llegado a un nivel de confrontación alto dentro de los integrantes de la familia (Pavón, 2020).

Siguiendo el pensamiento del mismo autor, un protocolo familiar lo necesita cualquier familia que maneje una empresa porque va a proporcionar una formalización, una forma de trabajo nueva, un cambio cultural de una generación a otra. Llevándolo a cabo durante la convivencia de las dos generaciones, se disminuye el riesgo por los conflictos que surgen por el choque generacional.

En la búsqueda de herramientas para la profesionalización de la empresa, Corado Sánchez (2016) menciona la implementación de un Protocolo Familiar, definido como un documento acordado entre los integrantes de la EF, con un propósito principal: garantizar la continuidad de la empresa.

El protocolo familiar, siguiendo con la definición del autor antes mencionado, regula la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración. Es un instrumento para diseñar la forma en que la empresa puede y debe administrarse y dirigirse, teniendo en cuenta las particularidades de la familia involucrada. Su principal fin es que la misma no desaparezca con el tiempo, y para ello debe determinar la forma de sucesión del mando, gobierno, propiedad, control, políticas, reglas y demás mecanismos y medidas para resolver futuros problemas. Establece los procesos de dirección estratégica y acompaña a institucionalizar a la empresa en base a los valores esenciales de la familia. Promueve la unidad y armonía de sus miembros, fomenta la conservación de los valores que hacen fuerte a la empresa familiar y marca el camino hacia la profesionalización de los propietarios (Corado Sánchez, 2016).

La fuerte necesidad de las empresas familiares por neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole ha incentivado el desarrollo del protocolo como herramienta para la instalación de normas y criterios consensuados dentro de la organización, convirtiéndose en verdaderos estatutos y códigos internos.

El protocolo familiar se ha desarrollado desde principios de 1980, cuando se identifica como necesidad que las relaciones entre familia y empresa deban ser reguladas. Desde estos inicios se definió que este documento fuera un acuerdo suscrito por los familiares integrantes de una misma empresa para su regulación y gestión, reglamentando las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Vanoni Martinez y Perez, 2015).

La estrecha relación de los valores y la cultura de la familia propietaria con la evolución de una empresa familiar, han impulsado que la profesionalización de la misma comience por la reorganización de la familia que la conduce. Como ya se mencionó, ante un proceso de sucesión, las diferencias y conflictos tienden a enfatizarse, mostrando la importancia de la elaboración del protocolo familiar que especifique la voluntad del fundador y el acuerdo de los familiares sobre la forma en que la empresa continuará. Pero el propósito de este documento ha quedado demostrado que no se logra si su elaboración no está acompañada de la genuina voluntad de las partes. Lo mismo sucede cuando al nombrar ejecutivos profesionales o ante la profesionalización de los ejecutivos familiares, no se les ha brindado el respaldo suficiente para el logro de los objetivos (Ruiz Díaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2017).

Corado Sánchez (2016) ha mencionado como aspectos importantes a incluir en un Protocolo Familiar:

- Antecedentes e historia de la empresa y de la familia.
- Principios fundamentales, valores y cultura organización y familiar.
- códigos de conducta y formas de aplicación.
- Políticas de recursos humanos.
- Formas de gobierno, diseño de un consejo de familia o un consejo de administración.
- Formas de administración de los derechos patrimoniales y su transmisión y venta.
- Formas de resolución de conflictos, sanciones y negociación.

Monclús Rubio (2017) ha agregado al detalle antes mencionado, las nociones de reglas de sucesión y jubilación de la persona que abandona el poder, conceptos fundamentales a la hora de evitar conflictos. Este autor ha hecho referencia a que, si bien el objetivo primordial del Protocolo Familiar es asegurar la continuidad de la empresa y su desarrollo económico, se deben identificar los objetivos secundarios, como mantener la unión familiar, evitar la conflictividad, determinar metas a largo plazo y establecer las características y aptitudes de la o las personas que van a dirigir la empresa.

La implementación de esta herramienta se ha demostrado que debe planificarse y ejecutarse antes del cambio a la segunda generación para reducir la posibilidad de discrepancias, y su duración promedio ha sido de año y medio, dependiendo del tamaño y de las características de la empresa y de la familia. El Protocolo debe permanecer siempre actualizado, ajustándose a los cambios y contextos de la empresa y de la realidad que la rodea, debiendo estar consensuado y a disposición de los integrantes de la organización y de la familia incluidos en su texto (Monclús Rubio, 2017).

Otra característica importante del Protocolo Familiar que Vanoni Martínez y Pérez (2015) han resaltado es la proactividad, es decir, lo han considerado como un instrumento de prevención de tipo proactivo, por identificar y disminuir los conflictos y sus efectos, pero anticipándose a las necesidades y expectativas que fortalezcan tanto al sistema familiar como al negocio.

Un nuevo punto importante que el autor antes mencionado indica, es que, si bien el protocolo marca un rumbo a seguir por la familia, es de tipo moral y no legal. Tampoco debe ser estático, porque lo afectan las circunstancias y el contexto en el que la empresa se desenvuelve, y por ello debe ir adaptándose a dichas variaciones de manera dinámica, acompañando a la familia (Vanoni Martínez y Pérez, 2015).

En conjunto con la implementación del protocolo, Romero (2017) enfatizó la necesidad de definir los órganos de gobierno, instrumentos que hacen al marco jurídico de la empresa, considerados mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia. Se trata de la asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar y su falta se ha comprobado que genera confusión o desconocimiento de objetivos y deberes entre la empresa y la familia. La falta de responsabilidades definidas ha traído como consecuencia la desorientación, pérdida de resultados, problemas familiares y deterioro del clima laboral.

El autor mencionado en el párrafo precedente, ha considerado que la implementación del protocolo y la definición de los órganos de gobierno debe considerarse como el primer paso para avanzar en la profesionalización de la EF, haciéndose imprescindible el acompañamiento profesional experto (Romero D. L., Las Empresas Familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares, 2017).

Al hablar de asesoramiento profesional no se puede dejar de indicar que entre las principales funciones que comprenden la actividad del contador público, se ha revalorizado la de asesor. Descripto como el vínculo profesional de servicio que colabora en la resolución de problemas y en la toma de decisiones en materia económico-financiera, impositiva y de organización. Si bien su campo de actuación principal históricamente fue el de asesoramiento en impuestos, muchas pequeñas empresas han comenzado a acudir a un contador público para ser asesorados sobre cuestiones administrativas o recomendaciones sobre proyectos de inversión, estructura organizacional o decisiones financieras (Aliotta, 2016).

#### *Antecedentes relevantes*

El autor Jebson (2014) indicó que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación.

Romero y Tamborini (2018) en su estudio analizaron a la empresa FV S.A. que se encontraba en ese momento gobernada por la tercera generación con apoyo de la segunda generación desde el directorio. Determinaron que luego de la muerte del fundador de la empresa, el hijo mayor fue quien se hizo cargo de la Presidencia ya que trabajaba con su padre y fue incorporando a sus 4 hermanos. Incorporaron un liderazgo rotativo donde cada uno se hacía cargo según el tema a tratar a pesar de tener una figura legal que representaba la empresa. Esto lo determinaron como un éxito que les permitió trascender en el tiempo ya que pudieron reconocer, valorar y poner en uso las habilidades de cada uno sin dejar de lado la parte formal.

Esta generación fue la que impulsó la profesionalización de la empresa determinando los roles de cada integrante de la familia para que la futura sucesión se diera de forma ordenada planificada a diferencia de cómo fue la primera. Se definió un

protocolo a seguir por los aspirantes a trabajar en la gerencia de la empresa, tanto familiares como personas ajenas a ella. Así los órganos de gobierno y control estuvieron conformados por la familia y personas ajenas a ésta como forma de diversificar el pensamiento. También se implementó el consejo familiar como medida de apoyo a la tercera generación que está a cargo de la empresa y para definir a quiénes se deben hacer cargo del próximo período.

En otro estudio de caso realizado por Lorenzo Simón (2017) sobre una empresa que fabrica colchones y almohadas. El dueño tenía originalmente otra empresa creada con su hermano hasta que decidieron dividirla y cada uno tomar una parte de negocio. Este emprendedor optó por seguir con la fábrica y luego se incorporaron sus hijos que estudiaron carreras universitarias afines al negocio. Esta familia manifestó que sigue habiendo problemas y conflictos familiares que se mezclan dentro de la empresa pero que tratan de solucionarlo haciendo reuniones periódicas para tratar esos temas.

Esta empresa comprendió la necesidad de planificar el relevo generacional para que sea de la forma más conveniente para la empresa y por tal motivo comenzaron a preparar a los 2 futuros posibles sucesores para determinar quién será el adecuado. Así el padre y fundador pudo liberarse un poco de sus funciones y comenzar a disfrutar su vida.

La historia de estas empresas resulta interesante para este estudio ya que se demuestra en ese caso que la planificación de la sucesión contribuyó ampliamente a la supervivencia de la empresa. Así se toma como modelo para evaluar con las empresas estudiadas por este trabajo. Se tomó en cuenta este modelo de gestión para tener otra visión de la forma de encarar la profesionalización a través de un protocolo familiar, la planificación de la sucesión y los órganos de gobierno compartido.

#### *Problema de investigación: Problema, Fundamentación y relevancia*

Por lo expuesto hasta acá, se busca dar respuestas a los siguientes interrogantes: ¿Por qué es importante profesionalizar la gestión empresarial?, ¿la falta de profesionalización es un hecho fundamental que lleva a la mortandad prematura de las empresas familiares?, ¿Qué tan útil es el protocolo familiar, como instrumento de control de los conflictos empresa – familia?

El presente trabajo se llevó a cabo con el interés de analizar como a través de la profesionalización estas empresas pueden perdurar en el tiempo. Por ello se hizo foco,

principalmente, en la relación empresa – familia, destacando la importancia de contar con un plan estratégico para facilitar el rumbo con una visión clara de la empresa asegurando el éxito y la convivencia de los miembros de la familia, permitiendo la continuidad de la empresa familiar.

#### *Objetivo general*

Analizar como la falta de profesionalización repercute en la muerte prematura o ayuda a que perduren en el tiempo a las empresas familiares en la provincia de San Luis, durante el año 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Puntualizar los conflictos en las empresas familiares estudiadas.
- Determinar en qué etapa de la empresa fue necesario realizar la profesionalización.
- Identificar las herramientas utilizadas para profesionalizar a la empresa familiar.

## Métodos

### *Diseño*

La investigación planteada fue de alcance descriptiva, se intentó especificar los rasgos significativos de un fenómeno, en este caso, la importancia de la profesionalización para la supervivencia de las empresas familiares de la ciudad de San Luis. También se buscó expresar la forma en que un contador público pudo ayudar a las pymes para lograr la supervivencia.

El enfoque fue cualitativo utilizando la recolección de datos sin medición numérica, a través de la observación y revisión de documentación. La secuencia no siempre fue la misma sino que varía, las hipótesis se generan a medida que se va recabando más datos o bien son el resultado del estudio, con el fin de verificar la suficiencia y la relevancia de los datos obtenidos anteriormente.

El diseño utilizado fue no experimental, solo se observaron diferentes hechos tal cual fueron, para después analizarlos y determinar las causales, fue del tipo longitudinal donde se recabaron datos en diferentes momentos del tiempo de acuerdo a su evolución histórica.

Esta investigación tuvo el interés en indagar el historial de las empresas familiares desde su fundación, detallando las ventajas y desventajas que se produjeron en este tipo de empresas, siguiendo con los cambios generacionales y las pautas para la implementación del protocolo familiar, tratando de analizar la falta de profesionalización, motivo por el cual las empresas familiares llegaron a su muerte prematura.

### *Participantes*

La población con la que se trabajó, se tomó de la totalidad de las Pymes que se encuentran en la provincia de San Luis durante el año 2020, donde se focalizó en las empresas familiares.

La muestra se basó en la recolección de datos de cinco empresas familiares, de distintos rubros y antigüedad, donde sus integrantes fueron mayormente miembros de la familia, para su posterior procesamiento y obtención de información, referida al objetivo planteado en esta investigación.

En las cinco empresas seleccionadas se tuvo contacto con el gerente y/o dueño y con sus integrantes que forman parte de empresa y/o familia. Quienes accedieron a

facilitar la información de manera voluntaria luego de dar su consentimiento presentado de manera escrita del cual se adjunta modelo en Anexo I Consentimiento informado.

El tipo de muestro que se utilizó fue no probabilístico por conveniencia y voluntario, la selección se hizo de manera aleatoria, seleccionando los casos que tuvieron ciertas características especificadas en el planteamiento del problema. Es decir, que apenas que se obtuvo un caso el mismo fue utilizado.

### *Instrumentos*

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron a través de las plataformas digitales, Google Académico y la plataforma Scientific Electronic Library Online (SciELO) como también se utilizó Redalyc, en ellas se obtuvo material de revistas especializadas, material bibliográfico y otro tipo de información útil para la investigación.

Además, se realizaron entrevistas semi estructuradas de forma personal, por vía telefónica y a través de la casilla de mails, a los dueños de las empresas y los integrantes de las familias y/o empresas, que permitieron recolectar la mayor cantidad de información posible. El objetivo de las mismas fue que el entrevistado se encuentre en un lugar cómodo, que les permita responder libremente acerca de la problemática planteada. En Anexo II Pautas de entrevistas, se detallan las preguntas realizadas.

### *Análisis de datos*

Toda la información recabada a través de las plataformas digitales, se la analizó en profundidad y se evaluó los datos que interesaban, para obtener así los que se consideró necesarios para poder expresarlos en la introducción de esta investigación.

Se realizaron entrevistas para conocer el historial de las empresas, sus miembros, quienes de ellos pertenecen a la familia, y el nivel de estudio y capacitación, además, de las políticas que se aplican en la empresa, información relacionada con los conflictos dentro de la empresa, la aplicación o no del protocolo familiar y las variables que pueden influir en la profesionalización de la empresa.

Los datos e información que se obtuvieron de las cinco empresas encuestadas, se los sistematizó en cuadros comparativos para observar de una manera más rápida las similitudes y diferencias entre ellas, de esta manera se obtuvo un panorama general de cómo se manejan las empresas familiares.

## Resultados

Con el fin de realizar un análisis del efecto de la falta de profesionalización sobre las empresas familiares de San Luis se realizó un diagnóstico de las empresas a estudiar, de cual se mostraron los datos básicos en la Tabla 1 Diagnóstico de empresas.

Tabla 1

### *Diagnóstico de empresas*

Datos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Actividad	Supermercado	Hotel	Empresa de Seguridad y Limpieza	Turismo	Venta de electrodomésticos
Antigüedad	48	25	6	7	14
Familiares que trabajan en la empresa familiar	Padre, madre y 3 hijos	3 Hermanos	Matrimonio	Matrimonio	Padre y 2 hijos
Generación que dirige actualmente la compañía	1° y 2°	2°	1°	1°	1° y 2°
Conoció la profesionalización	Sí	Sí	No	No	Sí
Aplicó alguna herramienta de profesionalización	Sí	Sí	No	No	No
Cantidad de empleados	300	20	60	6	17

Fuente: Elaboración propia

A raíz de las entrevistas realizadas se hizo un análisis de los conflictos que tuvieron lugar en las empresas familiares estudiadas como muestra. Esta información se expresó en Tabla 2 Conflictos detectados.

Tabla 2

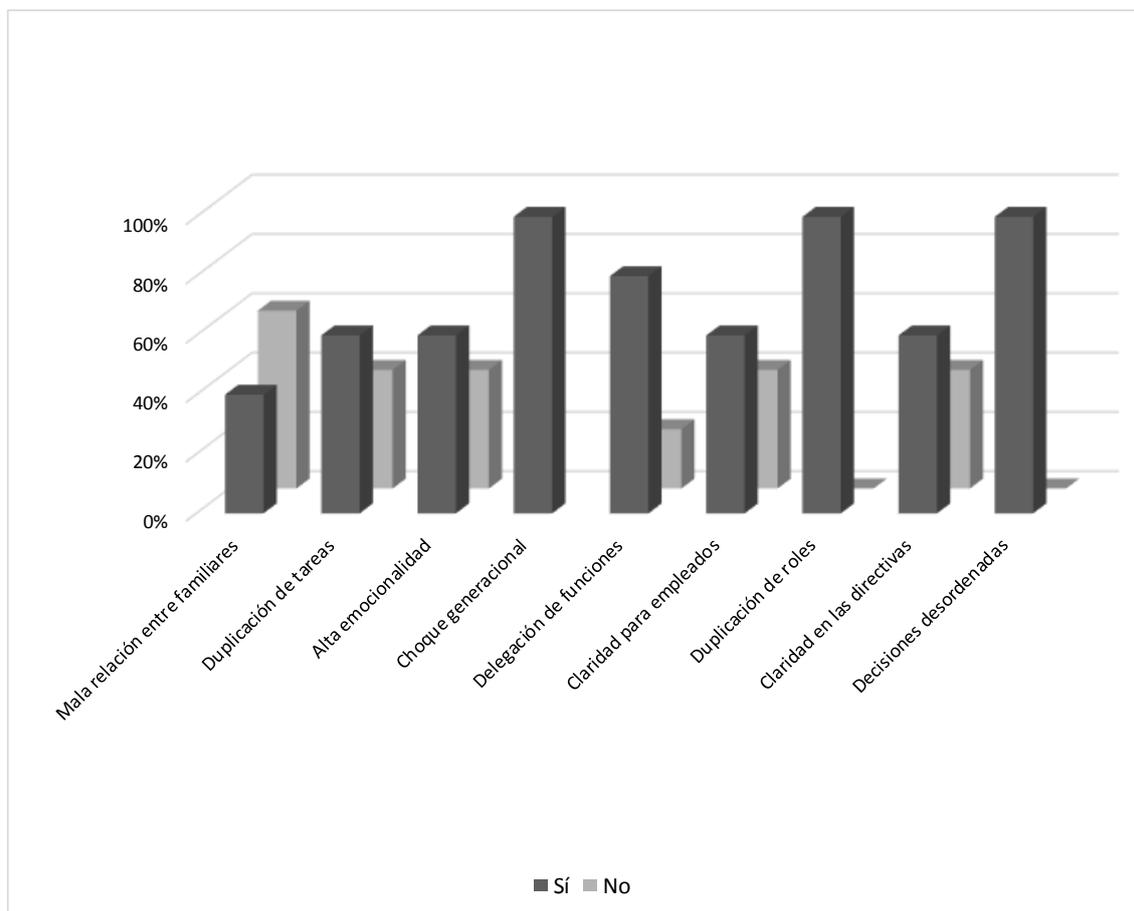
*Conflictos detectados*

<b>Conflicto</b>	<b>E N°1</b>	<b>E N°2</b>	<b>E N°3</b>	<b>E N°4</b>	<b>E N°5</b>
Relación entre familiares que trabajan en la empresa	Mala entre hijos de los dueños	Buena	Buena	Mala entre los dueños	Buena
División de puestos entre los integrantes de la empresa	Sí	Sí	No	Sí	No
Superposición de roles familiares e integrante de empresa	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Emociones adversas entre familiares que integran la empresa	No	Sí	No	Sí	Sí
Conflicto entre generaciones durante la sucesión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Delegación de funciones o tareas	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Claridad de reglas para los empleados	Sí	Sí	No	Sí	No
Claridad en las directivas a los empleados	Sí	Sí	No	Sí	No
¿Mantiene siempre la decisión tomada?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

Estos datos se expresaron en el Gráfico 1 Comparación de conflictos, donde se expresaron en porcentajes para poder visualizar de forma global los datos obtenidos y luego hacer una evolución de los mismos.

Gráfico 1

*Comparación de conflictos*

Fuente: Elaboración propia

Se pudo determinar en base al Gráfico 1 y a las respuestas obtenidas, que entre las empresas de la muestra se pudo determinar que se dieron características propias de las empresas familiares como los fueron las decisiones tomadas que luego se retractaron, la falta de división de tareas entre los familiares dentro de la empresa, duplicación de roles entre los dueños y los empleados y choque generacional entre los padres e hijos durante el proceso de sucesión.

Como segunda medida se buscó determinar en qué etapa de la empresa fue necesaria realizar actividades dirigidas a la profesionalización y si los titulares de las empresas decidieron aplicarlas.

Se pudo determinar que las empresas entrevistadas sí necesitaron de la profesionalización, sobre todo en las que se hizo o se preparó el traspaso de primera generación a la segunda. Durante esta etapa fue donde necesitaron plasmar los roles y

tareas de cada familiar y de cada empleado dentro de la empresa, las formas de reclutar personal, los sueldos destinados a cada familiar que trabaja en la empresa, las capacitaciones que se deben llevar a cabo y la forma de hacerlo, el momento de inicio de un proceso de sucesión en ese momento y en el futuro. Fue necesario delimitar todos los factores mencionados anteriormente para logra traspasar de la mejor manera posible la primera sucesión y que las empresas perduren.

Analizando las herramientas de la profesionalización se pudo determinar que la falta de uso de herramientas de profesionalización generó algunos de los conflictos mencionados en la tabla 2. Por falta de protocolo familiar se duplicaron las tareas que realizaron los familiares que trabajaron en las empresas, hubo superposición de roles y esto generó que hubieran tomas de decisiones que fueron anuladas por otro integrante de la familia. Todo esto atentó contra la moral laboral de los empleados que sintieron gran confusión ante la poca o nula claridad de la dirección según lo que luego expresaron a sus jefes.

La necesidad de profesionalización se pudo evidenciar que se notó en la tercera etapa, la de la llegada de los hijos a la empresa cuando esta estuvo consolidada y ellos estuvieron en edad de comenzar a interiorizarse en las actividades necesarias para la gestión.

Con los datos extraídos de las entrevistas mencionadas, se identificaron las herramientas utilizadas para profesionalizar a la empresa familiar en el caso de las empresas que tuvieron conocimiento de la misma.

En las tres empresas que tuvieron conocimiento y contacto con el concepto de la profesionalización se utilizó o conoció el protocolo familiar como herramienta para generar orden en la parte directiva de la misma en solo 2 de ellas. Con respecto a la sucesión se planificó en dos de las empresas estudiadas porque pertenecen a la misma familia que diversificó sus ingresos.

Se detectó, analizando las tablas precedentes, que las empresas que conocieron lo que significa la profesionalización y aplicaron alguna de sus herramientas, fueron las más antiguas. Así se puede inferir que la antigüedad de la empresa puede influir de forma importante en la necesidad de dar un nuevo giro o de realizar algunos cambios.

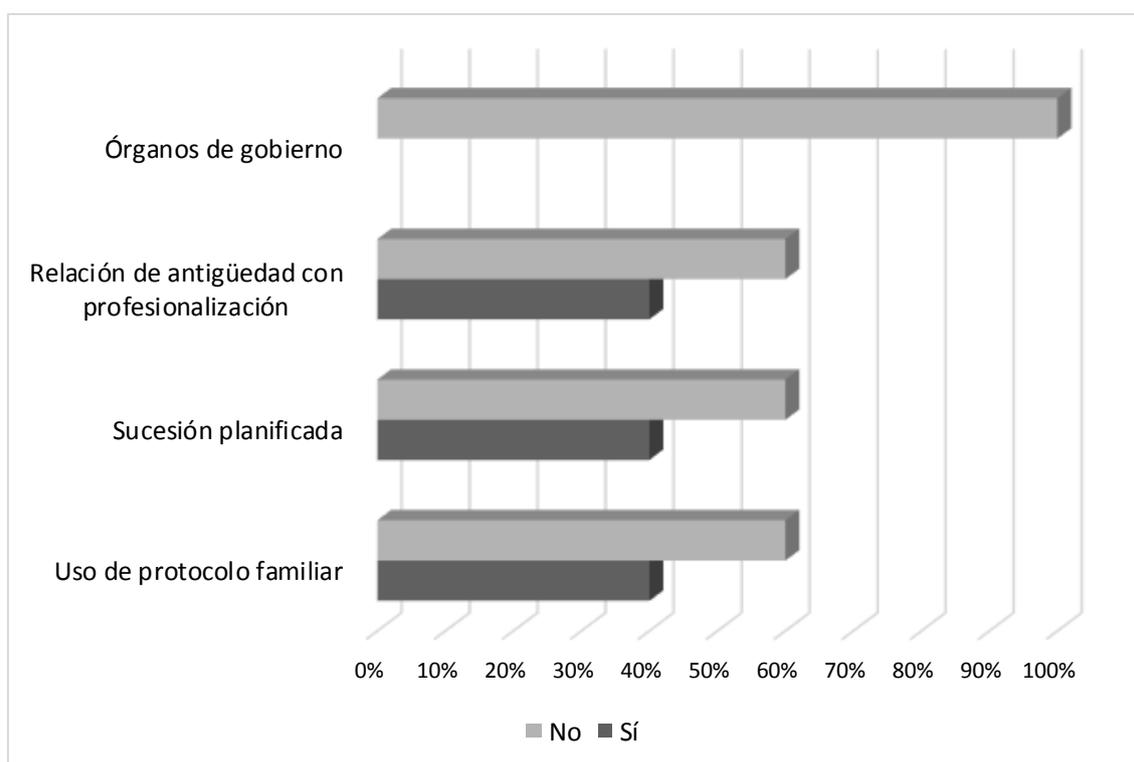
De las otras tres empresas, solo una tuvo conocimiento de este tema, pero no lo planificó ni estudió ya que se consideró que todo marchaba bien como para preocuparse

por algo que debía darse de forma natural. No se tuvo en cuenta el factor profesionalización demostrando la característica propia de las empresas familiares de que el dueño piensa que lo que hizo anteriormente le funciona para toda la vida.

Con respecto a los órganos de gobierno ninguna de las empresas lo consideró ni lo estudió para poder poner en práctica ya que los dueños tomaron las decisiones en solitario sin realizar consultas. Tampoco existió capital ajeno a la familia dentro de las empresas estudiadas. Esta información se resumió de forma comparativa en el Gráfico 2 Herramientas de profesionalización utilizadas.

Gráfico 2

*Herramientas de profesionalización utilizadas*



Fuente: Elaboración propia.

Se definió con base en las entrevistas y la información obtenida de ellas que las empresas de la muestra fueron profesionalizadas en un 40% del total. Esto definió que la profesionalización no es determinante para estos casos de la antigüedad de las empresas y no se puede demostrar una relación excluyente pero que sí que las empresas profesionalizadas son las más antiguas.

## Discusión

En el presente apartado se lleva a cabo la interpretación de los resultados obtenidos a partir del desarrollo de los objetivos propuestos. Para dar inicio a esta interpretación se inicia puntualizando los conflictos en las empresas familiares estudiadas.

El primer punto habla sobre los conflictos detectados, comenzando por la mala relación entre familiares que trabajan en la empresa, donde de las 5 empresas estudiadas, el 40% tiene problemas, una es entre los hijos de los dueños, otra existe conflictos entre dueños, esto se da en aquellas donde los dueños son hermanos o primos, tienen diferentes puntos de vista en algunas cuestiones, dando lugar a otro problema referido a la superposición de roles, esto se da en la mayoría de las empresas cuestionadas, donde los integrantes de las familias no respetan los roles asignados dentro de la empresas, se da entre padres e hijos, tíos y sobrinos.

Otra cuestión es la duplicación de tareas entre dueños, ya que del 60% de las empresas, la mayoría realizan la gran parte de las labores. También en las 5 empresas cuestionadas se ve la personalización entre familiares, ya que los mismos llevan siempre sus problemas personales dentro de la empresa, generando un ambiente de trabajo poco favorable para los empleados, y que genera estrés entre los mismos y dificulta las tareas a desarrollar.

En cuanto a la alta emocionalidad entre familias que integran la empresa, tres de las cinco cuestionadas, presentan este tipo de problema. Por lo que se ve en los resultados sí existe choque generacional entre las partes en las empresas cuestionadas, en cuanto a delegar funciones, 4 tiene problemas con ese punto.

Al igual que la falta de reglas claras entre empleados, deriva en que el 60% tiene inconvenientes en este sector, puede deberse porque no se ha establecido de antemano que tareas, funciones y/o obligaciones a desarrollar generando conflictos entre las partes y dificultando el desenvolvimiento adecuado del empleado, ante este caso hay que analizar donde está la falla para luego si poder atacarla y neutralizar su efecto negativo, procurando volver a su correcto desempeño.

Así como también se evidencia la duplicación de roles entre dueños y falta de control entre ellos, esto se ve mucho, es decir que los dueños realizan varias funciones dentro de la empresa, lo que conlleva a que produzca choques en las tareas a desarrollar debido a los diferentes puntos de vista a la hora de trabajar.

Por otra parte, también se observa poca claridad entre las directivas a los empleados, el 100% de las empresas seleccionadas tiene problemas en esta área, puede deberse a una mala organización, lo que lleva a falta de comunicación entre las partes.

Otro conflicto refiere en la poca claridad de órdenes y decisiones, también la totalidad de las empresas estudiadas presenta este problema, puede deberse a la falta de un proceso de toma de decisiones, muchas veces debido a la falta de planificación de las tareas, en cuanto a definir los problemas, analizarlos, evaluar alternativas para solucionarlos y aplicar la alternativa correcta.

Considerando la opinión del autor Pavón (2020) donde a su entender la falta de recursos o habilidades personales de los integrantes del grupo familiar, especialmente quienes se encargan de la dirección de las empresas, o bien por los desacuerdos entre los integrantes de la familia en la empresa.

A partir de la opinión del autor se podría dividir los conflictos presentados anteriormente en dos grupos. Por un lado, aquellos que se relacionan con la forma en que dirigen las empresas sus dueños, y por la otro los conflictos puramente familiares.

En tal sentido, con relación a la forma de dirección de los dueños de las empresas es que surgen los conflictos antes mencionados, como la duplicidad de tareas, la falta de preparación para estar a cargo de la dirección de la empresa, incluyendo la falta de determinación de puestos.

Por el contrario, los conflictos familiares en la empresa son el resultado de una relación familiar, donde no se respetan los roles y funciones de cada uno, así como también no se separa el concepto familia y empresa, afectando el ambiente interno no solo de la familia sino también del resto de los empleados.

El reconocimiento de estos conflictos da lugar al inicio del proceso de profesionalización de las empresas familiares, permitiendo regular la relación familia/empresa, establecer una estructura organización clara, respetando los roles asignados, y preservar los principios y valores establecidos, para lograr con éxito la continuidad de sus empresas.

En cuanto al segundo objetivo específico referido a la determinación de la etapa de la empresa en que fue necesario realizar la profesionalización y los datos arrojados de las entrevistas, se detectó que en las más antiguas utilizaron el concepto de profesionalización en el traspaso de las 1º generación a la 2º.

Esta situación permite identificar como uno de los factores requeridos para la implementación de la profesionalización al cambio de generación dentro de las empresas, dado que se ve en juego la continuidad de las mismas.

Además, permite reconocer que por decisiones de los dueños su aplicación suele ser tardía, ya que se espera al surgimiento de conflictos internos o externos para justificar el inicio del proceso de profesionalización.

Con relación a las herramientas utilizadas para profesionalizar a la empresa familiar, en las 3 empresas que mencionaron conocer el concepto de profesionalización, indicaron que se conoció o utilizó el protocolo familiar como herramienta para generar orden en la parte directiva de la misma, así como también la sucesión se planificó en dos de las empresas estudiadas porque pertenecen a la misma familia que diversificó sus ingresos.

Según Corado Sánchez (2016) la implementación de un protocolo familiar, implica la confección de un documento acordado entre los integrantes del grupo familiar que son parte de las empresas, con el fin de establecer las formas y políticas para lograr la continuidad de las mismas.

Su definición es acorde a la situación planteada por las empresas, donde a través del protocolo buscaron la manera de generar un orden interno que facilite y regule las relaciones dentro de las empresas.

Dado los conflictos mencionados, la opinión del autor Corado Sánchez (2016) con relación al protocolo familiar, donde afirma que este da lugar a la unidad y armonía de sobre los miembros del grupo familiar, donde además busca continuar con los valores iniciales que dieron origen a las empresas familiares.

En tal sentido analizando el momento de inclusión de las herramientas de profesionalización y en este caso particular del protocolo familiar, tratándose de empresas ya establecidas, su implementación no debería estar ligada a la existencia de conflictos internos entre familiares, sino a partir de la necesidad de mejorar las relaciones priorizando los objetivos de las empresas.

Otra herramienta de la profesionalización refiere a la aplicación de órganos de gobierno donde según la información obtenida, ninguna de las empresas considera esta herramienta para ser implementada en sus empresas, debido a que los dueños se encargan de tomar las decisiones en forma individual sin realizar consultas a los demás integrantes.

A partir de esta información queda en evidencia la falta de un consejo familiar, consejo administrativo, así como también según el caso la falta de una asamblea de socios. Estos órganos de gobierno permiten reconocer las necesidades de los miembros de la familiar dentro de la empresa, al igual que quienes no pertenecen a ella, es decir, socio o empleados.

Es la manera en la cual se diferencia de una empresa solamente familiar, de aquella que tiene carácter empresarial, es decir una empresa profesionalizada. Este órgano de gobierno reconoce los derechos y obligaciones de las partes al margen del grado de relación familiar y puesto dentro de las empresas.

Resulta necesario enmarcar las diferencias entre la composición de los órganos de gobierno que integran las empresas. En primer lugar, el consejo de familia, es un integrante fundamental en el desarrollo de la profesionalización de las empresas familiares, su impacto sobre las empresas resulta fundamental, debido a que facilita el cambio de generaciones. Este tipo de herramienta se vincula con las ya conocidas, es decir el protocolo familiar y el plan de sucesión, facilitando la implementación de estos mediante el dialogo y consideración sobre los hechos que llevan a su requerimiento.

También es importante mencionar que contribuye con la resolución de conflictos relacionados a la propiedad de las empresas familiares, ayudando a manejar de una manera acorde a las situaciones presentadas además de aportar experiencia a quienes a futuro se encargaran de la dirección de las empresas.

Otro componente de los órganos de gobierno es el consejo administrativo, el cual se encarga de velar por las cuestiones estratégicas de las empresas, analizando funciones y objetivos de toda la empresa, el mismo puede estar compuesto por familiares y ajenos, donde preferentemente sus integrantes deben contar con una profesión específica, siendo esto necesario para lograr con éxito la profesionalización. Estos profesionales se encuentran capacitados para afrontar y/o recomendar las formas de actuar ante determinadas situaciones.

Y el último caso es el del consejo de socios, donde dependiendo el carácter jurídico las reuniones se encuentran pactadas y se relacionan con el estatuto de cada empresa. Para las cuestiones analizadas en este consejo también es requerido contar con ciertos conocimientos relacionado a la economía y finanzas de las empresas, ya que de esta forma se logra mayor productividad en las reuniones.

En las empresas entrevistadas se detecta que ninguna de las empresas cuenta con un órgano de gobierno ni un esbozo del mismo. En todas las empresas el dueño toma las decisiones en solitario y personaliza cada factor.

### *Conclusión*

Luego del análisis de la información se logra dar cumplimientos a los objetivos específicos tal como se muestra en la Tabla 3 Objetivos específicos.

Tabla 3

### *Objetivos específicos*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Resultado</b>
Puntualizar los conflictos en las empresas familiares estudiadas.	Los principales conflictos son choque generacional con la llegada de los hijos a la empresa, falta de delegación de tareas y duplicación de roles.
Determinar en qué etapa de la empresa fue necesario realizar la profesionalización.	Fue necesaria en la etapa de la llegada de los hijos debido a las diferencias que se producen entre las generaciones y se torna necesaria la expresión de datos en el protocolo familiar para disminuir esos conflictos.
Identificar las herramientas utilizadas para profesionalizar a la empresa familiar.	Se utiliza en solo 2 empresas el protocolo familiar y la planificación de sucesión. En ninguna se encuentran órganos de gobierno.

Fuente: Elaboración propia

A modo de cierre y en base a resultados obtenidos y las interpretaciones realizadas en el presente apartado, se concluye que la totalidad de las empresas estudiadas

considera importante llevar a cabo la profesionalización de las mismas, para poder lograr su continuidad en el tiempo y el traspaso de generación en generación.

Sin embargo, el riesgo al cual se ven afectadas es muy alto debido a la falta de intención de dar inicio a la profesionalización en este momento de la vida de sus empresas, generando como consecuencia que no estén preparados para los nuevos desafíos que propone el mercado ya que el mismo evoluciona año tras años incluyendo nuevos métodos y formas de comercializar, siendo esto perjudicial para las empresas que han sido objeto de estudio.

Se determina también que la profesionalización tiene alguna influencia en la antigüedad de las empresas dado que las que fueron profesionalizadas son coincidentemente las que más años de vida tienen. Esto puede ser uno de los efectos de la perdurabilidad de las empresas sumado a las capacidades de los directivos para gestionar las empresas y los factores que rodean a esto como son la economía del país, el tipo de bien o servicio que venden y la cantidad de conflictos que se pueden evadir en las empresas.

#### *Limitaciones y fortalezas*

Entre las limitaciones que ofreció este trabajo fue la falta de acceso a empresas familiares de la provincia de San Luis, es decir el manejo de la muestra ha sido pequeño, lo cual no permite conocer con exactitud el porcentaje de empresas familiares que se encuentran en la zona. Otra limitación fue la reticencia de las empresas a responder ante preguntas que les resultaron incómodas o las respuestas brindadas de manera escueta por la falta de conocimiento sobre el tema consultado.

Sin embargo, también es importante resaltar como una fortaleza de este estudio que a partir del mismo las empresas familiares elegidas puedan conocer el proceso de profesionalización, incluyendo los beneficios de su implementación y la posibilidad de llevar a cabo un protocolo o plan de sucesión que les permita permanecer activos en el mercado actual. Otra fortaleza de esta investigación es que se presenta como la primera realizada en la provincia mencionada y puede servir como punto de partida para nuevas investigaciones más profundas.

### *Recomendaciones*

Las empresas familiares son la base de la pirámide que indica el crecimiento de las economías regionales, se considera su estudio gran importancia para aportar en el desarrollo y la continuidad de las empresas, al igual que de la mano de la profesionalización se logra de una forma segura el traspaso generacional y el éxito tan buscado.

Se recomienda realizar nuevamente otra investigación sobre empresa familiares de una gama más amplia de actividades y de más variedad de antigüedades para poder determinar el efecto de la profesionalización sobre los distintos rubros teniendo en cuenta si el producto o servicio es único o tiene competencia. En primer lugar, determinar la relación con el rubro, en segundo lugar, determinar la relación con la antigüedad y por último definir la relación entre ambas variables.

Se exhorta a avanzar en estudios de este tipo, investigando específicamente en qué generación de las empresas se comienza a tener noción de la profesionalización, en qué generación se da más fluida la profesionalización y en qué generación se conocen los resultados de aplicarla.

Otra línea de investigación recomendada es analizar con una muestra relevante para la provincia estudiada, es analizar los conflictos que surgen por la incorporación de los hijos y las posibles soluciones antes esos conflictos.

## Referencias

- Aliotta, J. F. (2016). Implicancias y alcances de la actuación profesional del Contador Público como asesor impositivo de las PyMES agrícolas. *Trabajo Final de Grado Carrera de Contador Publico Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/12947>
- Borda, G. (2015). Importancia de la profesionalización en la gestión de empresas familiares - pyme. Buenos Aires: Tesis MBA - Universidad docuarto di tella. Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2031>
- Castilla, M. (2014). Profesionalización de la empresa familiar. Tesis de pregrado. Universidad católica Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/427/1/doc.pdf>
- Corado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo familiar como herramienta de Gestion. *Realidad Empresarial*(1), 5-12. doi:10.5377/reuca.v0i1.5876
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires Argentina: El Atenero.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz , F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Red Internacional de investigadores en Competitividad*. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1509/1169>
- Goyzueta Rivera, s. i. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Tesis, Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Cochabamba.
- Heredia Portillo, O., Guardado Ibarra, E., & Méndez González, C. (2019). Profesionalizacion de Empresas Familiares: caso empresa familiar mediana de plasticos y hules en Michoacán. *Hitos de ciencias economico administrativas*(73), 474 a 476.
- Jebsen, P. (2014). El Comercio Electrónico creció un 48,5% en Argentina y ya son más de 12 millones los argentinos que compran por Internet. *Comunicados CACE*, 1.
- Kaunda, S., & Nkhoma, A. (2013). Supervivencia intergeneracional de empresas familiares. *Revista europea de negocios y gestion*.

- Kets de Vries, M. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news* (Vol. 21). Organizational Dinamycs.
- León Machado, G. C. (2010). Causas de los problemas de sucesión en empresas familiares. Ecuador: Tesis de Maestría. Facultad Latinoamericana de ciencias sociales. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/5175>
- Lorenzo Simón, A. (2017). *El cambio generacional en las PyMEs familiares*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1200\\_LorenzoSimonAM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1200_LorenzoSimonAM.pdf)
- Marcelino Arana, M., Torres Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles Acosta, C., & Martinez Rodriguez, M. C. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista Espacios*.
- Monclús Rubio, P. (2017). La empresa Familiar: Caracterización y Elaboración Práctica de un Protocolo Familiar. *Trabajo fin de grado. Universidad de Zaragoza*. Zaragoza, España.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). *An entrepreneurial process perspective on succession in family firms*.
- Pavón, M. (2020). *¿Es necesario el protocolo familiar?* Buenos Aires. Obtenido de ¿Es necesario el protocolo familiar?
- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*(1), 7-23. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/34345>
- Quejada Pérez, R., & Ávila Gutiérrez, J. (2016). Empresas familiares:. *Revista EAN*.
- Rabinovich, N. F. (2019). EMPRESAS FAMILIARES: CLAVES DE GESTIÓN PARA CRECER. Buenos Aires, Argentina: CAME.
- Recalde, A. L., Flores, J. M., & Parra, G. D. (2016). Características de las Pymes familiares en la ciudad de Quevedo. *Revista Publicando*, 3(9), 499.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿sí o no?* Instituto internacional bravo Murillo. Obtenido de <https://bit.ly/2YPwfI6>
- Romero, A. A., & Tamborini, M. F. (2018). *Empresas familiares: Los desafíos en el proceso de transición*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Obtenido de

<http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16105/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Romero%2C%20Alejandro%20Alberto.pdf>

- Romero, D. L. (2017). Las Empresas Familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. *Trabajo final de graduación de la carrera Contador Publico Universidad Siglo 21*. Cordoba, Cordoba, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1), 1.
- Vanoni Martinez , G., & Perez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2). doi:10.17081/dege.7.2.1182

## **Anexo I - Documento de consentimiento informado**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y 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 este haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.

---

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

## **Anexo II - Preguntas de entrevistas**

1. ¿Quién fue el creador de la empresa?
2. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
3. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
4. ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?
5. ¿Las decisiones se toman en forma consensuada?
6. ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?
7. ¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?
8. ¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?
9. ¿Cómo es la relación entre los familiares que trabajan en la empresa?
10. ¿Existe buena o mala relación entre los familiares que trabajan en la empresa?
11. ¿Pueden dividir claramente el rol de integrante de la familia o de integrante de la empresa?
12. ¿Tienen los puestos divididos los familiares dentro de la empresa?
13. ¿Existe delegación de funciones de los integrantes de la familia a los empleados y entre los empleados?
14. ¿Las reglas y las directivas a los empleados son claras dentro de la empresa?
15. ¿Existen conflictos entre los familiares dueños de la empresa?
16. ¿Conoce el concepto de profesionalización?
17. ¿Qué piensa del traspaso generacional?
18. ¿Se ha planificado el traspaso generacional?
19. ¿Considera que existe flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones?
20. ¿Conoce el protocolo familiar?