

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento, y liderazgo en los negocios familiares

Falta de profesionalización en las pymes familiares del sector comercial de

Córdoba

Lack of professionalization in family SMEs in the commercial sector of Córdoba

Autor: Toledo Sheila Graciela

Legajo: VCPB24451

DNI: 36.256.279

Director de TFG: Márquez Agustín

Vicuña Mackenna, Córdoba

Argentina, julio 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	17
<i>Diseño</i>	17
<i>Participantes</i>	17
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Análisis de datos</i>	18
Resultados	19
<i>Las empresas familiares en la economía de Vicuña Mackenna, provincia de Córdoba</i>	19
<i>El protocolo familiar y las etapas de la vida de las empresas familiares</i>	20
<i>Conflictos de empresas no profesionalizadas y su relación con la muerte prematura</i> ..	21
<i>Herramientas de profesionalización en empresas vivas y empresas muertas</i>	22
<i>Asistencia de un profesional independiente en los procesos de profesionalización</i>	23
Referencias	33
Anexo I	35
<i>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</i>	35

Agradecimientos

A mi compañero de vida, por su infinita paciencia y comprensión. A mis hijos, porque todo el esfuerzo es para ellos. A mi madre, por siempre estar a mi lado y confiar en mí. A mi padre, que desde el cielo me está mirando. A mis hermanos, por alentarme a seguir adelante. A toda mi gran familia por apoyarme siempre. A mis compañeros académicos y sobre todo amigos/as que me dio la universidad, Martina, Mariana, Félix y Paula. Y a un montón de personas más que transitaron esta etapa conmigo, ayudándome, acompañándome, alentándome a no bajar los brazos. Gracias infinitamente a todos, por permitirme aprender más de la vida a su lado. Esto es posible gracias a ustedes.

¡MUCHAS GRACIAS!

Sheila.

Resumen

El presente trabajo buscó responder si la falta de profesionalización lleva a la muerte prematura u obstaculiza el crecimiento de las empresas familiares. Dicha investigación fue descriptiva, no experimental, para lo cual se analizó una muestra de 5 empresas familiares del sector comercial, tres de ellas en actividad y dos de ellas que ya dejaron de existir, de la ciudad de Vicuña Mackenna, Córdoba; se recopiló información mediante una entrevista a cada empresa, buscando comprender si la falta de profesionalización resulta importante para la supervivencia de las empresas familiares. Los resultados indicaron que las herramientas de profesionalización son imprescindibles a lo largo del crecimiento de estas empresas, para la disminución de conflictos que ponen en peligro la armonía familiar y su continuidad. Los empresarios indicaron que la falta de profesionalización fue uno de los motivos que las llevó a cerrar sus puertas, ya que los problemas derivaron de no tener un plan sucesorio adecuado y oportuno, así como un protocolo familiar, para alejar a la empresa de los conflictos familiares. A partir de lo expuesto, se pudo inferir que la falta de profesionalización en estas empresas sigue representando un obstáculo a superar.

Palabras claves: Empresa, familia, profesionalización.

Abstract

This present work sought to answer whether the lack of professionalization leads to a premature death or hinders the growth of family businesses. The said investigation was descriptive, not experimental, for which a sample of 5 family businesses in the commercial sector was analyzed, three of them in activity and two of them that have ceased to exist, from the city of Vicuña Mackenna, Córdoba; the information was collected through an interview with each company, seeking to understand if the lack of professionalization is important for the survival of family businesses. The results indicated that professionalization tools are essential throughout the growth of these companies, in order to reduce conflicts that endanger family harmony and its continuity. The entrepreneurs indicated that the lack of professionalism was one of the reasons that led them to close their doors, since the problems stemmed from not having an adequate and timely succession plan, as well as a family protocol, to keep the company away from conflicts between relatives. From the above, it could be inferred that the lack of professionalization in these companies continues to represent an obstacle to overcome.

Keywords: Company, family, professionalization.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen una gran importancia ya que conforman la mayoría dentro del universo total de empresas, generan la mayor cantidad de empleo y, por consiguiente, son el motor de la economía del mundo.

Poulan (2006), citado por Rodríguez Suárez, Pico González y Méndez Ramírez (2013), revela que —de acuerdo con las estadísticas— en países occidentales como Italia, el 99% de las empresas es de carácter familiar, mientras que Suiza tiene un porcentaje de entre un 85 y 90%, Alemania y España de un 80% y Reino Unido de un 75%. En todos los casos mencionados, puede observarse que el porcentaje es elevado; es por esto que puede afirmarse que tales empresas son impulsoras de la economía.

Estas empresas abarcan el 80% de la composición empresarial de origen familiar en el mundo, son las fuentes de trabajo más grandes, y su incidencia en el Producto Bruto Interno (PBI) de cada país es característico (Molina Sandoval, 2014). El 65% de estas empresas en España componen entre el 60 y el 65% del PBI, el 80% del empleo privado, y el 60% de las exportaciones. Por su parte, en el resto del mundo el 60% de las empresas familiares generan el 50% de puestos de trabajo, y entre el 40% y el 60% del PBI mundial (Mera y Bermeo, 2017).

Según el estudio realizado por Soto y Balverde (2016), alrededor del 90% de las PyMEs argentinas son empresas familiares y contribuyen con el 70% del empleo privado del país. Sin embargo, se estima que solo tres de cada diez logran superar el primer traspaso generacional.

En Argentina, se cuenta con un marco legal que encuadra aquellas condiciones que se deben cumplir para considerar una empresa en tales categorías, para así poder identificar las características de las organizaciones pertenecientes a la clasificación de

micro, pequeña y mediana empresa (Roark, Urrutia, Jaureguiberry, Paravié y Ottogalli, 2013). La Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo (2019) publicó la nueva clasificación de las categorías PyME, donde se ven reflejadas las ventas totales anuales expresadas en pesos que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: *Límites de ventas totales anuales expresados en pesos*

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Fuente: Ministerio de producción y trabajo (2019).

Dentro del marco legal se encuentran dos tipos de leyes vigentes, una de ellas es la ley N° 24.467/1995 de Pequeña y Mediana empresa (1995), la cual determina la categoría PyME; y por otro lado la ley 25.300/2000, que determina las características de las empresas que serán consideradas como micro, pequeñas y medianas. Ambas promueven su crecimiento y desarrollo (Roark et al., 2013).

Medina (2010) revela que hay empresa familiar cuando una parte esencial de la propiedad está en manos de una o varias familias, las cuales intervienen en la dirección o administración del negocio. Por lo tanto, existe una estrecha relación entre la vida de la empresa y la vida de la familia, es decir entre la propiedad y la gestión del negocio.

Súarez (2010) indicó que estas empresas enfrentan muchos obstáculos que han propiciado una alta tasa de mortandad: el 30% llega a la segunda generación y el 87% se disuelve antes de la tercera. De acuerdo con la autora Lorenzo Simón (2017), las principales causas de que estas empresas no continúen se relacionan con la falta de planificación y la mala relación de los familiares. En relación a esto, por su parte, la autora

León Machado (2010) expresó que para que una empresa perdure lo más importante es advertir los problemas y adelantarse a ellos, mediante una buena planificación.

La elevada mortandad prematura de las empresas es algo que afecta a todos los países, ya que la tasa de supervivencia en España es de 20% al cuarto año, en México es de 25% al segundo año, en Estados Unidos de 30% al tercer año y en Chile de un 11% al cuarto año (Soriano, 2018).

Barroso Martínez (2014) afirmó que una de las claves para la supervivencia de estas radica en los conocimientos trasferidos entre los miembros de la familia, y los cambios que las nuevas generaciones deben llevar a cabo para adaptarse.

Tomando como base los estudios realizados por la Asociación Argentina para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y solo el 3% alcanza el quinto año. Estos porcentajes tenían una fundamentación, la base de los altos índices de muerte de los emprendimientos se debía fundamentalmente a errores que los analistas denominaron como los cinco pecados capitales. Esos errores eran los siguientes: la deficiencia al momento de gestionar procesos por parte de los nuevos empresarios, no poseer los conocimientos necesarios en los sistemas básicos de gestión, falta de un plan de marketing, carencias en las áreas de producción y operaciones, lo que incluye la falta de capacidad técnica y, por último, el desconocimiento de la planificación estratégica del negocio (Soriano, 2018).

La profesionalización involucra una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal; a su vez, destaca la importancia de la fuerza laboral y de que dentro de la organización es necesario contar con la motivación y el talento de la misma (Castilla, 2014). En línea con lo que se mencionó anteriormente acerca de la profesionalización y para entender este concepto un poco más —ya que su

falta es uno de los puntos que se abordarán en esta investigación—, 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 trabajo y la permanencia de la organización a través del tiempo. Mientras más profesional sea la alta decisión de la dirección, más elevada va a ser la probabilidad de que la organización plasme la visión. La demostración de la interacción que existe entre la familia y la empresa es la conocida como el modelo de los tres círculos, compuesto por la familia, la empresa y la propiedad. Cada uno de esos componentes varía de acuerdo al tipo de empresa familiar:

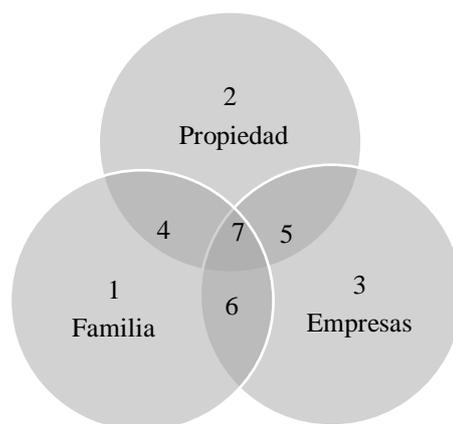


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: elaboración propia basada en el modelo Davis y Tagiuri (1982).

En la dinámica de las empresas familiares, pueden encontrarse todos los casos en cuestión. De la figura ilustrada surge que una persona puede, según el caso, ser:

- 1- Miembro de la familia (sin ser propietario ni tener gestión).
- 2- Propietario (sin ser familiar ni tener gestión).
- 3- Tener gestión (sin ser familia ni propietario).
- 4- Miembro de la familia y propietario (sin tener gestión).
- 5- Propietario y tener gestión (sin ser familia).
- 6- Miembro de la familia y tener gestión (sin ser propietario).
- 7- Miembro de la familia, propietario y tener gestión. (Molina Sandoval, 2014, p.14).

Las relaciones de esos tres círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, donde cada uno tiene sus propios intereses. Si esos intereses se unen, lo que no suele ser fácil, la empresa familiar no se verá afectada; si ocurre lo contrario, se crearán tensiones entre ellos que afectarán a la empresa y a la relación familiar (Pérez Molina, 2012).

El desarrollo de estos modelos identifica el rendimiento de la organización, la relación empresa-familia y la continuidad de la misma. Es por esto que es necesario contar con el protocolo familiar, la conformación del gobierno corporativo, la institucionalización y la planeación de la sucesión: esta última dará importancia a la persona que hará que el negocio sea rentable y le dará seguimiento (Molina Sandoval, 2014). La profesionalización, siguiendo al autor, aparece como un factor que permite la supervivencia del patrimonio familiar y la continuidad de la empresa.

Pérez Molina (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. Esto, 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 (Molina Sandoval, 2014).

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 de la empresa se encuentra el consejo de administración o directorio (Romero, 2017).

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 a su cargo. 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 se encuentran todos los miembros de la familia incluyendo hijos e hijos políticos, su reunión ocurre 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 acrecentar la unión y el 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 miembros ideal se encuentra entre los seis y ocho; una de sus funciones más relevantes es la de elaborar el protocolo familiar.

El protocolo familiar no solo debe ser considerado como un documento, sino también como un proceso mediante el cual los miembros de la familia empresaria aprenden a resolver los desacuerdos y situaciones que pueden llegar a complicar la

continuidad de la misma, estableciendo así la forma en que se resolverán los mismos para un futuro, incentivándolos también a trabajar juntos para hacer realidad aquello a lo que aspiran como familia, individuos y empresarios (Álvarez Martínez y René de León Rodríguez, 2014).

Gandolfo (2013) consideró que el protocolo es el marco regulatorio más conveniente para resguardar el funcionamiento de la sociedad, ya que su misión es el de mantener y reforzar, a través de las generaciones, la unidad familiar y el compromiso con el éxito del negocio.

Dentro de las características de un protocolo se encuentran:

- Es un instrumento que cuando no impide las resistencias generacionales, las previene.
- La definición del comportamiento entre la empresa familiar y su propiedad, siguiendo las reglas y el marco de desarrollo.
- Detalla los compromisos a desarrollar en relación con el *modus operandi* de dicha empresa y sienta sus bases.

Dentro de las funciones, la más relevante es la de construir un elemento para resolver conflictos, gestionarlos o bien prevenirlos, ya que estos son ocasionados entre los socios y familiares (Romero, 2017).

Toda la familia debe estar preparada cuando se presenta cualquier tipo de conflicto, sean estos funcionales o disfuncionales. Para entender mejor este concepto, es posible afirmar que existen dos tipos de conflictos:

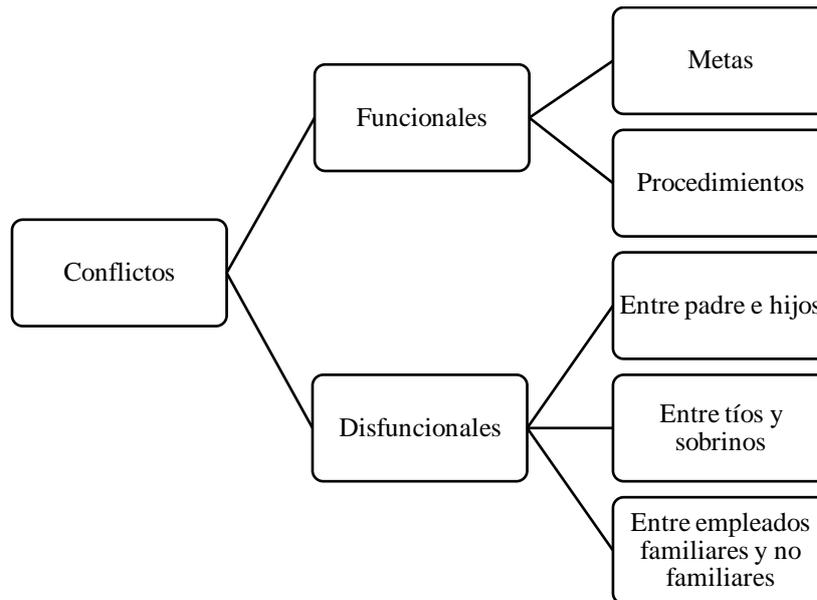


Figura 2. Clasificación de los conflictos según Belausteguigoitia. Fuente: elaboración propia en base a Pérez Espinoza (2014).

Gordon y Nicholson (2008), citados por Pérez Espinoza (2014), afirmaron que uno de los principales problemas que afectan a las empresas familiares son aquellos conflictos, rivalidades y tensiones familiares, que hasta incluso pueden llegar a ocasionar su desaparición.

Por su parte, Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) alegaron que el protocolo no debe confeccionarse en el momento en el cual existan conflictos: si bien debe elaborarse cuando exista unión familiar o empresarial, es necesario realizarlo antes del cambio a la segunda generación, porque si se realiza posteriormente resulta mucho más difícil su elaboración. El proceso suele durar entre un año y año y medio, dependiendo del tamaño y de la complejidad de la empresa. Dicho protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos sino para identificarlos e intervenir sobre ellos de alguna manera adecuada.

Moyolema Sailema (2019) opinó que las empresas familiares no conocen lo que es un protocolo familiar y desconocen la importancia que esta herramienta brinda a las

mismas, para mantener una armonía entre los miembros familiares y permitir que se mantengan en el mercado aun cuando continúen con ella las siguientes generaciones.

La elaboración del protocolo familiar es un proceso complejo, que debe separarse de la uniformidad, generalización y estandarización y a su vez ajustarse a las características, necesidades y formas de pensar de cada familia y también de cada empresa (Arteaga y Menéndez Requejo, 2014).

Corona (2005), citado por Arteaga y Menéndez Requejo (2014), sostiene que hay numerosas formas de clasificar el contenido de un protocolo familiar, ya que varía de acuerdo a cada empresa. A continuación, se muestran en la tabla 2.

Tabla 2: *Contenido del protocolo familiar*

Políticas de decisión y gobierno	Políticas de rentas	Políticas de empresa	Políticas familiares y sociales
Consejo de familia	Dividendos	Jubilaciones	Solidaridad
Consejo de administración	Sindicación de acciones	de Empleo de familiares	Formación de jóvenes
Consejo asesor	Bolsín familiar	Diversificación	Obra social
Estatutos sociales	Control	Riesgos	Tradiciones

Fuente: Elaboración propia en base a Arteaga y Menéndez Requejo (2014).

Lucero Bringas (2017) destaca que el proceso de protocolización debe ser elaborado por expertos, que suelen estar asistidos por grupos de profesionales.

Barroso Martínez (2014) estableció que la contratación de profesionales no pertenecientes a la familia, principalmente en el área directiva, ocasiona una gran desconfianza en la gran mayoría de las empresas familiares, por el simple hecho de que se teme perder el control de la empresa y sus decisiones. Pero existen diferentes razones que hacen necesarias que un profesional esté presente en la empresa familiar, principalmente porque puede garantizar la continuidad de la empresa durante el traspaso generacional. Además, posee competencias técnicas profesionales de otros ámbitos de trabajo, debido a su formación profesional y —al no tener relaciones familiares— su

contribución es objetiva, razonable y sin prejuicios. Asimismo, brinda una visión clara de la empresa, existe mayor compromiso, mejora las aspiraciones y confianza del empresario, las debilidades y fortalezas son detectadas a tiempo ante cualquier decisión que pueda afectar a la empresa, y así el personal no familiar se siente más motivado en la empresa familiar.

Del mismo modo, Antognolli et al. (2012) plantearon la necesidad de abordar herramientas metodológicas comunes y formales, como el autodiagnóstico, que permitan a las empresas identificar cuáles son los compromisos y ejes sobre los cuales la familia y la empresa deben trabajar teniendo en claro cuál es el proceso, permitiendo de esta manera al profesional transitar la etapa de asistencia técnica de una manera más ordenada y replicable en empresas familiares de diferentes tamaños y rubros. A la vez, permite al profesional abordar el desarrollo del protocolo familiar y de los órganos de gobierno según una misma estructura general y pautas mínimas. El profesional especializado debe asumir un rol protagónico en cuanto al traspaso generacional en las empresas familiares, ya que de su capacidad dependerá la gestión del traspaso generacional que se verá plasmado en el protocolo familiar.

En cuanto al modelo de sucesión, este cuenta con cuatro etapas, la primera es la planificación de la sucesión, donde el protagonista principal es el empresario familiar que será sucedido. Una de las tareas es la de diseñar lo que se va a planear. La segunda etapa prepara al sucesor: lo más relevante dentro de esta es la comunicación hacia quien sea el sucesor; a partir de ese momento, el elegido se puede preparar mejor y sin tanta presión. La tercera etapa está dada por el traspaso del sucedido al sucesor, se lleva a cabo la sustitución del primero una vez que el segundo haya sido nombrado e incorporado; y la cuarta etapa es la retirada del sucedido que, siendo en el tiempo y momento oportuno, le

permitirá ver la continuidad de todo lo que ha obrado y sentirla como propia, ya que también formó parte de esa responsabilidad para que el plan de sucesión llegue a los términos planeados (García Rodríguez, 2015). De acuerdo a esto y siguiendo al autor, el plan de sucesión sirve para mejorar la continuidad de la empresa y para que la propiedad siga en manos familiares.

Una de las principales debilidades en las empresas familiares es el problema para alcanzar la continuidad generacional, ya que los miembros familiares, sucesores del fundador, por lo general no tienen el espíritu de su antecesor y tienden a involucrar las funciones de la familia en las de la organización (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016). Es por esto que, siguiendo al autor, el gobierno corporativo sirve como ente mediador de las dificultades.

Pérez Molina (2012) afirmó que existen distintos tipos de herramientas, las cuales tratan los problemas sucesorios, a saber: efectuar un plan de sucesión, gestionar adecuadamente la herencia, construir un protocolo familiar y ampliar la profesionalización de la empresa. En concordancia con ello, Venturín (2012) expresó que el primer paso para poder avanzar a la profesionalización y crecimiento sostenido en el tiempo tiene que ver con que las empresas familiares comprendan que deben tener a su alcance las herramientas para poder desarrollarse sanamente.

Miralles Niell (2014) afirmó que la incorporación de profesionales externos a la empresa es de suma importancia, como también la unión familiar, ya que estas son claves para el éxito de la misma.

En base a este desarrollo se busca entender si la falta de profesionalización es la razón fundamental que lleva a la mortandad prematura de las empresas familiares del sector comercial en la ciudad de Vicuña Mackenna, Córdoba, en el año 2020. Se plantean

como interrogantes: ¿La profesionalización tiene una influencia decisiva en la vida de las empresas familiares según su fase?, ¿existen determinadas dificultades que hacen que no se profesionalicen a las empresas siendo esta la causa de su muerte?, ¿qué herramientas podrían utilizarse para profesionalizar una empresa familiar?, ¿cómo puede un contador público contribuir a la mencionada profesionalización?

Resulta importante estudiar este hecho, ya que la profesionalización en la empresa familiar es el proceso fundamental para que la empresa pueda subsistir en el tiempo y para poder disminuir el índice de su desaparición.

Por lo expuesto, el objetivo general de la investigación es determinar si la falta de profesionalización es causante del declive y eventual muerte de empresas familiares del sector comercial de Vicuña Mackenna, Córdoba en el año 2020.

Además se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local de la ciudad.
- Conocer en qué fase de la vida de las empresas la falta de un protocolo familiar resulta ser decisiva, identificando qué herramientas, actos o determinación podrían utilizarse.
- Identificar los conflictos en empresas familiares, analizando la probabilidad de que estos sean un factor de su muerte.
- Identificar si se aplicaron herramientas de profesionalización en empresas muertas y si se aplican en empresas vivas. Por ejemplo, el protocolo familiar u órganos de gobierno corporativo o similar, o si están en vías de implementación.
- Indagar cómo un contador público ha podido colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión de una empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación propuesta fue de alcance descriptivo, se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto. En este caso, si la profesionalización de las empresas familiares resultó importante para la supervivencia de las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Vicuña Mackenna, Córdoba.

El enfoque fue cualitativo, buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal; es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo conformada por emprendedores y empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Vicuña Mackenna, Córdoba.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de empresas familiares de la ciudad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse: el mismo se utilizó.

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos, dos empresas muertas y tres empresas vivas.

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

Instrumentos

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia, entes bancarios y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que hayan dejado de existir. Como no se pudo tener acceso a la cantidad de empresas muertas que se necesitaba, se relevaron empresas existentes, una empresa familiar con no más de cinco años de antigüedad, las restantes empresas familiares con más de cinco años de antigüedad. Para este caso se profundizó sobre la falta de profesionalización y qué tan probable consideran que esto sea un factor desencadenante hacia la muerte prematura de las empresas familiares.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos y dos tipos de entrevistas en profundidad para recopilar la información, una dirigida a empresas familiares vivas y otra dirigida a empresas familiares muertas. Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semiestructurado, elaboradas con anterioridad. La conversación fue realizada por escrito vía email y también mediante conversaciones telefónicas, registradas mediante grabación digital y posteriormente transcriptas.

Análisis de datos

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

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general, para mostrar una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación. Además, cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria, luego de que se les garantizara su anonimato.

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

Resultados

El universo de análisis estuvo constituido por cinco empresas familiares del sector comercial de Vicuña Mackenna, Córdoba, de las cuales tres de ellas se han encontrado funcionando y dos dejaron de existir. En la tabla 3 se muestran las descripciones de estas muestras.

Tabla 3: Descripción de la totalidad de las muestras entrevistadas

Entrevistados	Fecha de inicio	Fecha de cierre	Actividad de la empresa	Ubicación de la empresa	Miembros de la empresa	Facturación anual
1	2001		Venta de calzados e indumentaria	Centro de la localidad	4 familiares (padres + hijos) y 8 empleados	\$9.800.000 (ejercicio 2019)
2	2017		Gastronómica	Centro de la localidad	4 familiares (padres + hijo + primo) y 4 empleados	\$600.000 (ejercicio 2019)
3	2004		Comercialización de artículos de librería y juguetería	Zona sur, a 3 cuadras del centro de la localidad	4 familiares (padres + hijos) y 2 empleados	\$4.547.577 (ejercicio 2019)
4	1983	2017	Venta de bienes de consumo	Centro de la localidad	5 familiares (padres + hijos) y 3 empleados	\$11.000.000 (ejercicio 2016)
5	1998	2017	Gastronómica	Ruta 7	8 familiares (padres + hijos + nietos) y 7 empleados	\$7.000.000 (ejercicio 2016)

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en las entrevistas.

Las empresas familiares en la economía de Vicuña Mackenna, provincia de Córdoba

Con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las empresas familiares de la mencionada zona, se observó que estas poseen un gran impacto sobre la economía de la ciudad. Los entrevistados respondieron que las pequeñas empresas familiares, debido a su gran desarrollo dentro de la economía, contribuyen con la economía local, teniendo un gran impacto favorable en cuanto al empleo, generando una fuerza laboral

tanto formal como informal. Además, se adaptan fácilmente a los cambios, son empresas jóvenes y se encuentran en una etapa de crecimiento, y los empleados de la misma tienen una relación más directa con los dueños. Por otra parte, debido a su tamaño, se ven muy afectadas en la situación económica

Asimismo, estas empresas tienen una gran representación dentro de la localidad con respecto a las demás empresas, como se muestra en la figura 3.

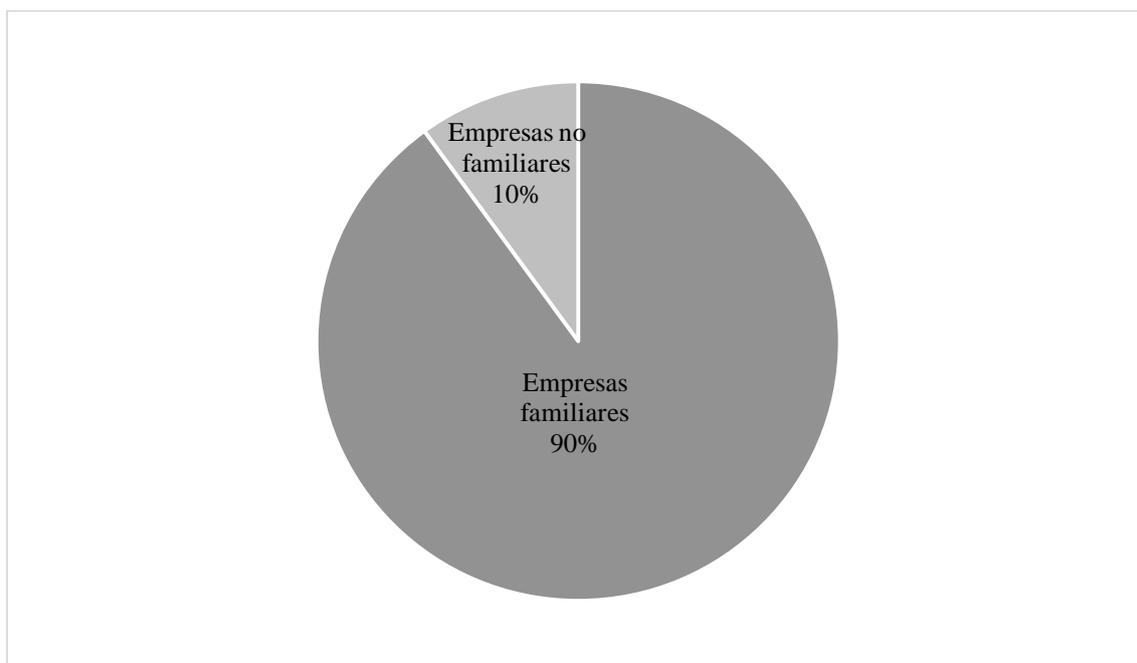


Figura 3. Representación de empresas familiares en Vicuña Mackenna. Fuente: elaboración propia en base al municipio de Vicuña Mackenna.

Estos resultados demuestran la gran importancia de estas empresas, ya que sustentan buena parte de la economía local, brindando mayor cantidad de puestos de empleo.

El protocolo familiar y las etapas de la vida de las empresas familiares

Se indagó a las empresas entrevistadas en qué etapa de la vida de las mismas implementaron o hubieran implementado un protocolo. En caso de no haberlo

implementado, cuál fue el motivo por el cual no lo hicieron y qué herramientas o acciones consideran que hubieran podido o podrían aplicarse.

Tabla 4: *Tiempo y motivo por el cual no se aplicó/aplica el protocolo*

Entrevistados	Etapas donde se necesitó un protocolo familiar	Herramientas y acciones que podrían/pueden haber sido utilizadas	Motivo por el cual no se utilizó/si se utilizó el protocolo familiar
1 y 3	Etapa crecimiento	Cuentan con las herramientas necesarias.	Cuentan con protocolo familiar, el mismo se utilizó por asesoramiento profesional.
2	Etapa de crecimiento	Ayuda de un asesor externo profesional, Reuniones formales.	Falta de conocimiento, creen que no es de utilidad por el momento, no están asesorados por profesionales.
4	Etapa crecimiento	Ayuda externa de un profesional que guie a la empresa en todas sus etapas. Reuniones familiares formales.	Momento de crisis. No contaban con un asesor externo.
5	Etapa inicial	Ayuda de un asesor externo profesional, Reuniones formales.	Falta de formación de cómo gestionar los aspectos específicos de la empresa familiar, no contaban con la información necesaria.

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que con el acceso a un protocolo familiar se hubieran podido gestionar aquellos desacuerdos o situaciones que pueden llegar a complicar la continuidad de la empresa y aprender a resolverlos. Éste podría haber dirigido los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses similares, como en el caso de las empresas que sí lo implementaron.

Conflictos de empresas no profesionalizadas y su relación con la muerte prematura

Para los entrevistados en general, los conflictos que surgen a raíz de no profesionalizarse pueden ser más de uno: los resultados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5: *Dificultades en empresas familiares debido a la falta de profesionalización*

Conflictos habituales en las empresas familiares	Conflictos que podrían llevar a la muerte a las empresas familiares
Peleas familiares (padres e hijos)	Falta de una buena visión compartida
No trabajar en equipo	Falta de un plan de sucesión
	Mala comunicación con la familia y en la empresa

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados demuestran que las empresas familiares, a raíz de la falta de profesionalización, tienen muchas dificultades a medida que pasa el tiempo, de las cuales —para los entrevistados— algunas son frecuentes, y otras pueden llevar a la desaparición de la misma.

Herramientas de profesionalización en empresas vivas y empresas muertas

Los entrevistados de las empresas vivas estimaron que es decisivo aplicar herramientas de profesionalización en una etapa inicial o de crecimiento, para poder subsistir y mejorar la calidad de vida de todos los integrantes. En cambio, los entrevistados de las empresas muertas aseguraron que hubiera sido imprescindible utilizarlas, pero al estar en un momento de crisis y no contar con la formación sobre cómo gestionar los aspectos específicos de la empresa familiar, no se pudieron confeccionar. Los resultados se pueden visualizar en la tabla 6.

Tabla 6: *Herramientas de profesionalización y la falta de ellas*

Entrevistados	Protocolo familiar	Órgano de gobierno	Plan de sucesión
1	Elaborado	Sí	Sí
2	No elaborado	No definido	No
3	Elaborado	Sí	Sí
4	No elaborado	No definido	No
5	No elaborado	No definido	No

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 6 indican que estas herramientas son fundamentales para las empresas vivas al prever todo tipo de conflictos y malos entendidos entre los miembros de la familia, para así poder trascender a lo largo del tiempo.

En cambio, se detectó que las empresas muertas han tenido dificultades al no profesionalizarse, no trascendiendo las distintas generaciones.

Asistencia de un profesional independiente en los procesos de profesionalización

Tabla 7: *Aportes del contador público en las empresas familiares*

Empresas	1	2	3	4	5	
¿Cuenta con asesoramiento externo de un contador público?	Sí	No	Sí	Sí	No	
¿Cuál es el aporte del contador público en la empresa?	Asesoramiento impositivo, contable y laboral		Asesoramiento impositivo, contable y laboral	Asesoramiento impositivo, contable y laboral		
¿Cómo cree usted que el contador público puede colaborar profesionalmente en la empresa?	Ayudando a la empresa a alcanzar la misión a largo plazo, mediante encuentros formales que fomenten una comunicación entre familia – empresa.		No es necesario si no es de la familia.	Ordenando la estructura dependiendo de los intereses y de las situaciones particulares de cada miembro	Asesorando en la toma de decisiones con una clara apuesta por la estrategia familiar.	
¿Cuenta con Asesoramiento en la implementación de herramientas de profesionalización?	Sí	-----	Sí	No	-----	
¿Cree que el contador de usted está capacitado para implementar las herramientas de profesionalización?	Capacitado.	-----	Capacitado	Sí	-----	
¿Es importante el papel del contador público en la empresa?	Sí	Sí, para trámites relevantes a la empresa.	Sí	Sí	Sí, para trámites relevantes a la empresa.	

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la tabla 7 demuestran que un contador público, si está capacitado, puede estar presente en el desarrollo de las herramientas de profesionalización.

Discusión

Con el fin de investigar si la falta de profesionalización en empresas familiares comerciales de Vicuña Mackenna, Córdoba, es causante de su muerte prematura u obstaculiza el crecimiento de las mismas, en el año 2020, se analizan los datos previamente detallados. Se destaca que el acceso a la profesionalización en las empresas familiares constituye una de las cuestiones fundamentales para favorecer el buen funcionamiento de la organización y la armonía familiar, ya que estas empresas son uno de los pilares fundamentales en el crecimiento económico del país. Por este motivo, el estudio de la profesionalización en este tipo de empresas es de gran relevancia, para que estas puedan potenciar el desarrollo de los objetivos de la organización y prevenir los conflictos desfavorables que se presenten en el progreso de las mismas.

El primer objetivo de la investigación busca identificar cómo las empresas familiares impactan en cuanto a la economía en la localidad de Vicuña Mackenna. Los resultados indican que, dentro de la mencionada ciudad, estas empresas son una pieza clave para el desarrollo económico y se caracterizan por ser unidades empresariales ampliamente generadoras de empleo. Además, como se ve en la figura 3, el porcentaje de empresas familiares dentro de la localidad representa un 90% del total de empresas. Por otra parte, a la par de ser generadoras de empleo, también son generadoras de seguridad, oportunidad y progreso para los participantes del proyecto familiar y para la comunidad. Esto concuerda con el estudio de Soto y Balverde (2016), quienes afirman que las empresas familiares en Argentina representan un sector de gran relevancia, siendo un 70% de estas generadoras de empleo y grandes impulsoras en el sector económico, y creadoras de un 68% del PBI, ya que estas empresas tienen un relieve de importancia social por su aportación a la creación y mantenimiento del empleo y representan el 90%

de la composición empresarial. Estos valores demuestran la importancia de su exitoso funcionamiento.

Un segundo objetivo pretende conocer en qué etapa de la vida de una empresa familiar la falta de un protocolo resulta ser decisiva, identificando qué acciones o herramientas pueden utilizarse. Los resultados demuestran que el 40% de los entrevistados, debido a la falta de una visión estratégica y reflexión crítica de los miembros de la familia, no accedieron a la confección de un protocolo, ya que se desconocía la existencia de este tipo de herramienta. Además no contaban con asesoramiento profesional, que pudo haberles indicado las ventajas y la importancia de elaborar un protocolo familiar. Estos resultados concuerdan con lo expresado por Mayolema Sailema (2019), quien afirma que estas empresas —en su mayoría— desconocen lo que es un protocolo familiar y no tienen un conocimiento previo sobre cómo este ayuda en las relaciones familiares, y en el crecimiento y mantenimiento de tales relaciones y, con ellas, el de las empresas, a través de las distintas generaciones. Además, estas empresas en la actualidad concuerdan que es relevante aplicar un protocolo familiar en una etapa inicial y/o de crecimiento para alcanzar el éxito del emprendimiento, como así también su implementación hubiera podido favorecer una comunicación eficaz y la preservación de la armonía familiar.

En cambio, en las empresas vivas, es posible apreciar que dos de ellas, en la etapa de crecimiento, ya implementan este tipo de herramienta, tan importante para la relación familiar y el traspaso generacional. Así, existe una alta posibilidad de evitar futuros conflictos o malos entendidos. Otra de las empresas vivas no cuenta con esta herramienta en la actualidad, pero considera que se puede implementar en caso de abrir nuevas sucursales, o en la medida que su crecimiento lo requiera. Esto concuerda con el estudio

de Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), quienes confirman que, al tratarse de un documento con una importancia esencial en la vida de las empresas familiares, es conveniente elegir el momento óptimo para el desarrollo del protocolo familiar. Es decir, se debe escoger una etapa de tranquilidad, en la que no haya problemas importantes ni en el marco de la familia ni en el de la empresa. Asimismo, es importante ejecutarlo antes del cambio a la segunda generación, ya que si se realiza después de esta etapa resulta mucho más difícil. El transcurso de su ejecución suele durar entre un año y año y medio, dependiendo del tamaño y de la complejidad de la empresa.

En cuanto a los instrumentos que pueden ser implementados por las empresas familiares, el 60% de los entrevistados, apunta a que una posible herramienta puede ser la de planificar reuniones formales de los miembros de la familia, para poder lograr los objetivos que pretenden alcanzar en la organización. Una segunda herramienta puede ser la de tener un asesor profesional externo que les informe y los ayude en la implementación de procesos de gestión más eficientes. Esto coincide con el estudio realizado por Miralles Niell (2014), quien afirma que la incorporación de profesionales externos a la empresa y el grupo familiar es clave para el éxito de las empresas familiares, ya que estos aconsejan y ayudan a la continuidad de la empresa desde una perspectiva más objetiva.

El tercer objetivo planteado busca identificar las complicaciones que surgen en empresas familiares a causa de la no profesionalización, indagando si estas pueden llevarlas a la muerte prematura. Los resultados indican que las empresas familiares deben enfrentarse a varios tipos de conflictos: entre los más habituales se encuentran los disfuncionales, que son entre padres e hijos. Para el 60% de los entrevistados estos tipos de conflictos son los más comunes y consideran que no llevan a la muerte prematura de sus empresas. En segundo lugar, mencionan aquellos conflictos que se originan por la

falta de trabajo en conjunto entre los miembros de la familia, lo que impide arribar a resultados satisfactorios para la empresa. En cuanto al primer conflicto mencionado, lo expresado por los entrevistados no parece corresponderse con lo planteado por Gordon y Nicholson (2008) —citados por Pérez Espinoza (2014)—, quienes afirman que los problemas ocasionados por conflictos de familia, ya sea entre padre e hijos, son una guerra de desgaste que puede durar años, privando a la empresa de energía y fortaleza, y esto puede llegar a causar la desaparición del negocio.

Entre los conflictos que ocasionaron el cierre de las empresas familiares, el 40% de los entrevistados concuerda en que éstos se generan cuando los objetivos de la empresa no están claros de antemano y no son compartidos por todos los miembros, cuando hay una mala comunicación entre los familiares y con la empresa, y por sobre todo cuando no se tiene una planificación de la sucesión. Por ejemplo, la causa del cierre de una de las empresas muertas, según el testimonio de uno de los entrevistados que formaron parte de ella, fue el hecho de no tener sucesores, ya que los hijos se dedicaron a una actividad ajena a la de la empresa. Esto concuerda con el estudio de León Machado (2010), quien expresa que —teniendo una buena planificación— se pueden advertir y por consiguiente prever la solución para muchos problemas, con el fin de que la empresa perdure y no desaparezca.

Para la totalidad de los entrevistados, es importante planear con tiempo el relevo generacional, para que la generación entrante pueda aprovechar toda la experiencia y los conocimientos que pueden brindarle sus antecesores. Estos resultados pueden corresponderse con lo planteado por Barroso Martínez, Sanguino Galván y Baneguil Palacios (2012), quienes afirman que para que las empresas se desarrollen y evolucionen en el tiempo, una de las claves consiste en los conocimientos trasferidos entre los

miembros de la familia y los cambios que las generaciones entrantes deben llevar a cabo para adaptarse.

El cuarto objetivo de la investigación busca identificar en las empresas aquellas herramientas de profesionalización —tales como protocolo u órganos de gobierno corporativo o similar— ya sea existentes, o en vías de implementación, que se aplican. Se verifica que dos de las empresas vivas utilizan herramientas de profesionalización, mientras que en el resto de las empresas no se registra el uso de ninguna de ellas. Desde un principio, y a lo largo de su ciclo de vida, las empresas familiares que dejaron de existir no implementaron ninguna de estas herramientas, debido a diferentes dificultades que han atravesado y a su escaso o nulo conocimiento acerca de la existencia y beneficios de las herramientas de profesionalización detalladas en este trabajo. Esto puede corresponderse con el estudio realizado por Venturín (2012), quien expresa que —para poder avanzar al crecimiento y a la profesionalización— las empresas deben comprender que deben tener a su alcance las herramientas para poder desarrollarse, y así poder trascender a lo largo del tiempo.

Dos de las tres empresas en actividad optaron por implementar herramientas como el protocolo familiar, un órgano de gobierno y un plan de sucesión, ya que para estas empresas son elementos fundamentales en el transcurso del tiempo e imprescindibles para el relevo generacional. Por el contrario, la tercera de las empresas en actividad tomadas en cuenta para este análisis no aplica estas herramientas en la actualidad. El motivo que alegan para ello es que las decisiones se toman de manera grupal y por intuición, sabiendo hacia dónde ir. Frente a esto, y de acuerdo a lo planteado en este trabajo, es posible concluir que esa empresa desconoce la importancia de tales herramientas de gestión. En una etapa de crecimiento, esta tercera empresa puede aplicar este tipo de herramientas;

por ejemplo, en el caso de abrir nuevas sucursales, ya sea en la misma localidad o sus alrededores. Esto concuerda con el estudio de Pérez Molina (2012), quien afirma que las empresas familiares no precisan un alto nivel de profesionalización desde el inicio de su emprendimiento, pero que con su evolución es imprescindible que la profesionalización sea superior para lograr su continuidad y permanencia en el tiempo.

El quinto y último objetivo consiste en indagar cómo puede colaborar un contador público en la gestión de la empresa familiar en cuanto a los procesos de profesionalización. Los resultados indican que para el 60% de los entrevistados, un contador público puede colaborar en la gestión de sus empresas en cuanto a los procesos de profesionalización, ayudando a la empresa a formalizar reuniones. Para, de esa manera, poder impulsar una comunicación entre familia y empresa con el fin de lograr los objetivos tanto de corto como de largo plazo. Entre ellos, la creación de una visión hacia el futuro, ayudando a formalizar una estructura en cuanto al rol de cada miembro de la familia con sus intereses comunes y diferenciados, ya que esto evita varias complicaciones. Un contador también puede ayudar en la toma de decisiones, ofreciendo una visión clara acerca de la relación de los distintos aspectos de la vida familiar y los referentes a la empresa. Estos resultados concuerdan con lo planteado por Barroso Martínez (2014), quien establece que las dudas de los responsables de las empresas familiares a la hora de contratar un colaborador externo devienen de la pretensión de conservar la independencia y autonomía de la empresa familiar, y del temor a perder el control de la empresa y las decisiones. Pero, por el contrario, la colaboración de un contador puede resultar una valiosa contribución para las empresas familiares, ya que aporta experiencias profesionales e ideas innovadoras. Gracias a esos recursos, mejora la visión del negocio y potencia el nivel de compromiso y puede, además, garantizar la

continuidad del negocio, detectando las debilidades y fortalezas de las decisiones antes de que estas sean ejecutadas y tengan repercusión en el negocio. En cambio, para el 40% de las empresas el solo hecho de incorporar a alguien externo que no sea de la familia no les inspira confianza; prefieren incorporar a la empresa profesionales que sí sean miembros de la familia, y también están en contra de la contratación de alguien externo, por el simple hecho de que consideran que esto les genera más gastos.

Por otra parte, un contador público —siempre que esté capacitado para ello—, para el 60% de los entrevistados, puede asesorarlos en cuanto a la implementación y uso de un protocolo familiar, órganos de gobierno y plan sucesorio, aportando sus conocimientos y experiencia para ayudarlos a encaminar su empresa en el transcurso de toda su vida. Esto podría corresponderse con lo establecido por Antognolli (2012), quien concluye que al profesional se le permite estar presente en el desarrollo del protocolo familiar y los órganos de gobierno y a su vez durante el traspaso generacional.

Los resultados alcanzados en esta investigación pueden estar condicionados por una serie de aspectos que la limitan a nivel metodológico. Esto se debe a no poder contar con una muestra más grande de empresas familiares comerciales en la provincia de Córdoba, haciendo difícil descubrir relaciones y generalizaciones significativas. Además, cabe destacar que no se pudo acceder a una lista exacta de empresas cerradas en la provincia; por lo tanto, a través de una profunda búsqueda, se pudo tomar como análisis de estudio a empresas vivas y muertas. Por otro lado, existieron empresas que se negaron claramente a brindar algún tipo de información, aun señalándoles la premisa fundamental de la confidencialidad de los datos. Este obstáculo puede ser solventado ampliando el estudio con una muestra más detallada de empresas cerradas, para así obtener una mayor exactitud sobre el problema de investigación.

Sin embargo, es pertinente señalar que la fortaleza radica en que no se registraron estudios previos sobre la temática planteada en la provincia. Por lo tanto, este es el primer trabajo de investigación que trata el problema de la profesionalización en las empresas familiares comerciales de esta región. Además, se hizo una investigación muy importante que permitió acceder a una información relevante para todas las empresas de la muestra, sobre todo por los datos brindados por cada entrevistado y la disposición de cada uno de ellos.

Finalmente, como conclusión de este trabajo referido a las empresas familiares de la localidad —y en relación con la profesionalización—, se revela que las empresas enfrentan una serie de problemas cuando no otorgan la importancia debida a la profesionalización de su gestión. Ese desinterés hacia la implementación de prácticas y herramientas que pueden mejorar su desempeño comercial provoca que, con el transcurso del tiempo, estas empresas desaparezcan y no perduren a través de las distintas generaciones. Pero, en los casos en que deciden aplicar un protocolo familiar e implementar órganos de gobierno, las empresas familiares pueden llegar a superar el traspaso generacional sin ningún inconveniente; por esta razón, la profesionalización en este tipo de empresas es fundamental. En cuanto a las empresas familiares que no aplican estas herramientas de profesionalización, dicha situación obedece a diversos motivos. Entre ellos, la falta de conocimiento acerca de tales herramientas, o la inexistencia de sucesores capacitados para continuar con el negocio familiar, lo que confirma en su totalidad el objetivo de esta investigación.

En base a los resultados recogidos en la presente investigación, es pertinente recomendar a los empresarios que traten de tomar conciencia de la necesidad e importancia de adquirir estas herramientas de profesionalización, con miras a que la

empresa pueda seguir evolucionando en el futuro. Y, de esa manera, poder resolver todos los conflictos que surjan de una manera adecuada, o adelantarse a ellos para reducir su gravedad. Asimismo, la implementación de las herramientas detalladas en este trabajo puede ayudar a establecer fronteras claras entre la familia y la empresa; es decir, que se aprenda a separar las luchas familiares de las luchas empresariales. Para eso, es aconsejable realizar acciones tendientes a que comprendan la importancia de ser aconsejados por profesionales de confianza.

Se considera importante que, para sucesivas investigaciones acerca del tema, se busque ampliar la muestra de empresas familiares, en especial de aquellas que han cerrado, para poder evitar esa situación en el futuro. Por otra parte, también puede ser relevante analizar el protocolo familiar como un instrumento clave en la diferenciación de roles entre la familia y la empresa, para facilitar la sucesión y formalizar los órganos de gobierno. Finalmente, otro valioso aporte a este campo de investigación puede ser el estudio de las medidas que mejoran los procesos de comunicación entre los miembros de la familia con relación al negocio.

Referencias

- Álvarez Martínez, M. E., y René de león Rodríguez, J. (2014). *El protocolo familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. Palibrio. Obtenido de <https://bit.ly/2Yw23lv>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., Gonzáles Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares, buenas prácticas en Argentina*. Córdoba: Paragraph S.A. Obtenido de <https://bit.ly/2BRSsfi>
- Arenas Cardona , H. A., y Rico Balvín , D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 30(132), 252-258. Obtenido de <https://bit.ly/3gpsfoq>
- Arteaga, R., y Menéndez Requejo, S. (2014). *Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares*. Tesis de pregrado. Universidad de Oviedo. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2518938
- Barroso Martínez , A. (2014). ¿Porqué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Revista digital*, 5(60), 98-132. Obtenido de <https://bit.ly/2TSpnXx>
- Borda, G. (2015). *Importancia de la profesionalización en la gestión de empresas familiares - pyme*. Buenos Aires: Tesis MBA - Universidad Torcuato 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://bit.ly/2WYAoIs>
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. La plata: Trabajo de especialización. Universidad Nacional de la Plata. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40259>
- García Rodríguez, A. O. (2015). *Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión*. Monterrey, Nuevo león, México: Tesis maestría. Universidad autónoma de nuevo león. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/9662/1/1080215024.pdf>
- La Secretaría de Emprendedores y pymes del Ministerio de producción y trabajo. (6 de Diciembre de 2019). *Boletín oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223554/20191210>
- 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. M. (2017). *El cambio generacional en las Pymes familiares*. Buenos Aires, Argentina: Tesis de pregrado. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de <https://bit.ly/2SwxgRL>
- Lucero Bringas, M. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*. Buenos Aires: Tesis de doctorado. Universidad católica Argentina. Obtenido de <https://bit.ly/2KWa0s2>
- Medina, G. (2010). Empresa familiar. *Revista la ley*, 13, 1. Obtenido de <https://bit.ly/2SyCtbx>
- Mera, P., y Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista publicando*(12), 506-531. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721/pdf_523
- Miralles Niell, F. M. (2014). *El papel de los consejeros externos en las empresas familiares*. Palma de Mallorca: Memoria. Universitat de les Illes Balears. Obtenido de <https://bit.ly/37kDavg>

- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: concepto y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*(41), 116-149. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Molina Sandoval, C. A. (2014). *Empresas familiares, herramientas de planificación y profesionalización*. Buenos Aires: Errepar.
- Moyolema Sailema, E. T. (2019). *Desarrollo de un protocolo familiar para la gestión de las Pymes de la provincia de Tungurahua*. Ambato, Ecuador: Tesis de Pregrado. Universidad técnica de Ambato. Obtenido de <https://bit.ly/2XTC072>
- Pérez Espinoza, M. J. (2014). *Protocolo familiar como instrumento de mediación de conflictos en las empresas familiares*. Samborombón: Tesis de pregrado. Universidad de especialidades espíritu santo. Obtenido de <https://bit.ly/2zkUcwe>
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de investigación*, 1(3), 1-12. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>
- Quejada Pérez, R. F., y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructura. *Revista EAN*(81), 149-158. Obtenido de <https://bit.ly/3cii3LO>
- Roark, G., Urrutia, S., Jaureguiberry, M., Paravié, D., y Ottogalli, D. (2013). Actividades predominantes a nivel nacional, regional y local de las pymes industriales Argentinas. *Revista digital*(1), 1-16. Obtenido de <https://bit.ly/2L9ya2m>
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿sí o no?* Instituto internacional bravo Murillo. Obtenido de <https://bit.ly/2YPwfl6>
- Rodríguez Suárez, P. M., Pico González, B., y Méndez Ramírez, F. J. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Revista Economía, sociedad y territorio*, 13(43), 779-794. Obtenido de <https://bit.ly/3beSSIO>
- Romero, D. L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización*. Córdoba: Tesis de pregrado. Universidad siglo 21. Obtenido de <https://bit.ly/3cd4xJv>
- Soriano, C. L. (2018). *Los cinco pecados capitales de las Pymes*. Saber plus. Obtenido de <https://bit.ly/35QS385>
- Soto, E., y Balverde, R. (2016). *Pymes familiares, millennials y nuevas formas de socialización: Desafíos gerenciales de las Pymes familiares de cara al traspaso de la conducción*. Argentina: UCES - Trabajo de investigación. Obtenido de <https://bit.ly/37xgxEd>
- Suárez, A. S. (2010). Habilidades y capacidades directivas para internacionalizar las empresas familiares con el uso de las tecnologías de la información. *Revista interdisciplinar*, 61-73. Obtenido de <https://bit.ly/2WchmhZ>
- Venturín, A. S. (2012). *Empresas familiares, herramientas para su profesionalización y crecimiento*. Mendoza: tesis doctoral. Universidad nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5252/venturintesis.pdf
- Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., y Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las Pymes en el Ecuador. *Revista observatorio de la economía latinoamericana*, 1-17. Obtenido de <https://bit.ly/2YHZGvP>

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista vía correo electrónico o vía celular. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. 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. 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