

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico**

**Carrera de Contador Público**

**Muerte prematura de empresas familiares, relación con falta de profesionalización  
en Chilecito.**

**Premature death of family businesses, relationship with lack of professionalization  
in Chilecito.**

**Autor: Bóveda Romina**

**Legajo: VCPB24919**

**DNI: 35.939.627**

**Director de TFG: Salvia Nicolás Martín**

**Ciudad de Chilecito, Provincia de La Rioja**

**Argentina, Julio 2020**

## **Resumen**

La investigación se caracterizó en describir la importancia de la falta de profesionalización para determinar si la ausencia de la misma provoca la muerte prematura de las empresas familiares. El problema que se intentó resolver si en el ciclo de vida de las empresas familiares la profesionalización resulta crucial pudiéndolas llevar a su muerte prematura y que tipo de herramientas se tendrían que utilizar para llegar a ser empresas profesionalizadas. Se analizó una muestra de cinco empresas de rubros diferentes de la ciudad de Chilecito. La investigación fue de alcance descriptiva y a través de entrevistas a las empresas familiares de la muestra, se buscaba comprender cuál ha sido el principal motivo que provocó el cierre de las empresas familiares. Los resultados indicaron que la falta de herramientas de profesionalización se produce en la etapa del desarrollo de las empresas familiares, y su falta de profesionalización comienza con la carencia de órganos de gobierno, del protocolo familiar para evitar los conflictos entre los miembros de las familias y de un plan de sucesión. Por lo que, las empresas familiares de la ciudad se encuentran muy lejos de ser empresas profesionalizadas, ya que no implementan ningún tipo de estas herramientas y se demuestra que los conflictos familiares provocan efectivamente una muerte prematura.

Palabras claves: empresa, familia, profesionalización.

## **Abstract**

The research was characterized in describing the importance of the lack of professionalization to determine if its absence causes the premature death of family businesses. The problem that was tried to be solved if in the life cycle of family businesses professionalization is crucial, leading to their premature death and what type of tools would have to be used to become professionalized companies. A sample of five different companies from the city of Chilecito was analyzed. The investigation was descriptive in scope and through interviews with the family businesses in the sample, the aim was to understand what has been the main reason that caused the closure of the family businesses. The results indicated that the lack of professionalization tools occurs at the stage of development of family businesses, and their lack of professionalization begins with the lack of governing bodies, the family protocol to avoid conflicts between family members and of a succession plan. Therefore, family businesses in the city are far from being professionalized companies, since they do not implement any type of these tools and it is shown that family conflicts effectively cause premature death.

Keywords: company, family, professionalization.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Métodos</b> .....	16
<b>Resultados</b> .....	18
<b>Discusión</b> .....	22
<b>Referencias</b> .....	33
<b>Anexo I</b> .....	38
<b>Anexo II</b> .....	40

## **Introducción**

La empresa independientemente de su tipo, su tamaño y de lo que realiza, todos sus miembros pertenecen a una familia o a varias, las empresas familiares están en todo el mundo y cada vez son más y muy importante para la economía y la sociedad (Borda, 2015).

A la empresa familiar se la puede definir como aquella organización donde los integrantes de la familia son el componente principal para su buen desarrollo, entremezclando la familia y la empresa, creando un ámbito único el cual es difícil de entender por separado (Santamaria Freire y Pico, 2015).

Hay tres aspectos en torno a las empresas familiares. Uno es el control que ejerce la familia sobre la empresa por la proporción de capital aportado, el segundo es el poder que la familia realiza ya que ocupan cargo de jerarquía dentro de ella y el último el propósito que tienen los fundadores de pasar el mando a las próximas generaciones (Arena Cardona y Rico Balvín, 2014).

En las empresas familiares la propiedad se encuentra controlada por un grupo de accionistas que principalmente son la familia, cuando la empresa sobrevive a más de una generación, está compuesta por varias familias haciendo más compleja la estructura de la empresa (Barroso Martínez, 2014).

Como toda organización, tiene características que la identifican, la empresa familiar tiene la particularidad que sus características las hacen única, como son la propiedad y el control de la empresa, el poder de la familia y el objetivo de transferir la empresa a las futuras generaciones (Puig Castán, 2016).

En Ecuador en la provincia de Tungurahua se analizó la cantidad de empresas familiares que cumplen con dichas características y arrojó como resultado que 95.4% de las empresas son administradas por los propietarios y a su vez a veces son acompañadas por otro miembro de la familia. En las empresas comerciales el 100% de ellas es dirigida por el dueño al igual que el sector artesanal cumpliendo las características propias de las empresas familiares (Santamaria Freire y Pico, 2015).

Según Borda (2015) las empresas familiares tienen una gran representación en la economía mundial, en Italia representan el 99% de las sociedades, en Estados Unidos el 96%, en Suiza 88%, en Reino Unido el 76%, en España el 71%, Argentina el 75% y en Portugal 70% de representación.

En el caso de Argentina las empresas familiares simbolizan entre un 70% y 75% y representan un 40 y 42% del producto bruto interno del país, están generando un gran porcentaje de puestos de trabajos, como así también tienen un bajo índice de supervivencia. La primera generación está representada por un 75%, y solo llega al 16% en la segunda, el 8% en la tercera y un 1% en la cuarta (Pozobón, 2019).

En cuanto a la tipología de la empresa familiar no hay un sistema societario específico, entonces se crea la incógnita acerca de crear o no un tipo que se adapte a sus necesidades, que sirva para resolver todos los problemas de organización. En la actualidad los tipos societarios que existen, pueden enmarcar la empresa familiar en gran parte de sus aspectos, pero que dando afuera los elementos esenciales que hacen a la esencia de la empresa familiar (Serrano Cañas, 2015).

Las empresas familiares pueden presentar fortalezas y desventajas; Costa (2015) define a las fortalezas como aquellas en las cuales el compromiso de los trabajadores es importante ya que se sienten como parte de la familia; el conocimiento es otro ya que tienen formas o modalidades de realizar las tareas, las cuales poseen una visión de largo plazo que es planeada y que incluye a todo los integrantes de la empresa.

Otra de las fortalezas de la empresa familiar es la estabilidad de la cultura que ésta posee; la inmediatez en la toma de decisiones y por último la del orgullo y la confianza que se entremezclan entre sí. En las empresas familiares el orgullo para el fundador es su empresa porque la creó y la hizo crecer (Costa, 2015).

Para Costa (2015) las desventajas son aquellas en las cuales se presentan situaciones conflictivas entre los integrantes de la familia y la mala predisposición al cambio, en cuanto a los desafíos comerciales por los cambios bruscos al usar una tecnología más avanzada. La sucesión es otra de las debilidades que presentan las empresas familiares, ya que se debe a que muchas veces la empresa no está preparada para el cambio generacional.

Otra de las debilidades son los conflictos emocionales porque en éstas prevalecen las preferencias entre unos y otros, la lealtad hacia algún miembro en particular en el caso de la familia, mientras que en la empresa no se rige por ningún tipo de emociones y al final se tienen los problemas de liderazgo y legitimación (Costa, 2015).

Como toda empresa tiene su ciclo en el cual pasan por un proceso progresivo, el nacimiento o el inicio, el crecimiento o el desarrollo, la madurez y la liquidación, en todas

estas etapas se presentan desafíos en los cuales se tienen que sortear muchos conflictos que generan problemas graves si no se los prevé (Misiano, 2016).

Cuando se habla de ciclo de vida en una empresa familiar ésta tiene una primera etapa que es la de creación en donde el dueño tiene la idea, emprende y ve la oportunidad del negocio. El desarrollo es la próxima cuando el líder se ve en la situación en que tiene que manejar un equipo que está bajo su responsabilidad donde la comunicación todavía es informal y a su vez se unen a la empresa los hijos (Misiano, 2016).

Para Misiano (2016) la etapa siguiente es la de la segunda generación donde el fundador tiene que lidiar con los hijos en cuanto a sus formas de ver las cosas y las ideas que tienen para que la empresa crezca. En esta etapa el fundador en algún momento tiene que dejar la empresa y queda en manos de alguno de sus hijos o el próximo sucesor.

En la cuarta y última etapa de este ciclo Misiano (2016) menciona lo referido a la profesionalización de la administración de la empresa, en donde ya llegó a un punto en que creció lo suficiente, pero necesita algo más para hacer frente a los nuevos desafíos.

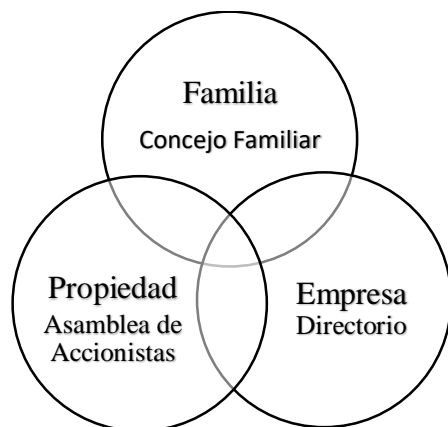
Según Vargas Ortiz, Rodríguez Liquidano, y Olvera (2017) a la profesionalización se la conoce como aquella en la que el control directivo de la empresa familiar es cedido a una persona externa de la familia o bien, cuando adquieren a personas especializadas para gestionar mejor la empresa familiar.

El obstáculo primordial en la profesionalización no es el financiamiento, el dinero, la economía, el contexto en el que está inmersa la empresa sino los miedos del fundador por no querer delegar, los cambios que implican introducir personal no familiar a la misma, así como el tipo de liderazgo que tendrá que implementar. Todo esto implica dejar de hacer lo que llevó a la empresa al crecimiento exponencial (Borda, 2015).

No sólo se debe tomar la decisión de profesionalizarse, si no que hay que plantearse qué cambiar y qué no y más aún cuando existen diferentes generaciones ya involucradas en la empresa, donde los más jóvenes se enfrentan en su decisiones y formas de hacer las cosas con los más longevos (Misiano, 2016).

Para lograr la continuidad de la empresa familiar debe existir un gobierno que pueda lograr un equilibrio en todas sus partes en la familia, propiedad y empresa; a su vez toda empresa debe contar con una junta general y con un consejo de administración competente (Barroso Martínez, 2014).

En la profesionalización se puede definir las formas de gobierno:



*Figura 1.* Formas de Gobierno. Fuente: Castilla (2014).

Esta figura representa la relación que existe entre familia, empresa y propiedad. Éstas no solo deben convivir entre ellas sino que son un todo, se relacionan y a su vez se retroalimentan como así también las formas de gobierno (Castilla, 2014).

Monclús Rubio (2017) menciona que la junta general es un órgano soberano a través del cual los accionistas deliberan y deciden sobre asuntos relevantes para la empresa, donde participan los órganos de gobierno y familiar en la que cada uno debe promover a la acción conjunta en la toma de decisiones y se decide por mayoría de los socios ya sea legal o estatutariamente.

Barroso Martínez (2014) por su parte define que el consejo de administración es el órgano ejecutivo que vincula la empresa con la propiedad es la representación orgánica de la misma, es el que se encarga de la gestión y la administración.

En el caso de las empresas familiares es necesario integrar el gobierno de la empresa con el de la familia (Barroso Martínez, 2014). Para Quejada Perez y Avila Gutierrez (2016) se tiene como órgano de gobierno a la asamblea familiar y el consejo de familia; la primera es una reunión donde se involucra a la familia ya sea que trabajen o no en la misma, donde a pesar de que se mantienen reuniones fuera de ella, resulta indispensable que exista este órgano para que se pueda informar.

En segundo lugar, el consejo familiar es un órgano empresarial de la familia en el que se canalizan hacia la empresa las inquietudes de aquella, y a su vez dirige el funcionamiento y sus relaciones con miembros familiares (Quejada Perez y Avila Gutierrez, 2016).

Para Misiano (2016) la profesionalización de las empresas cuenta con 3 fases:



1. La educación familiar de los sucesores, que es establecida por el negocio al que se dedica la empresa, ya sea por formación universitaria y la posterior incorporación a la empresa.
2. La adecuada elección e incorporación de directivos no familiares a la empresa, a los que se les debe ofrecer la posibilidad de ascender a puestos de dirección para lograr la lealtad y la permanencia de los mismos.
3. La supervisión adecuada de los sistemas de gobierno empresa y familia, incorporando un profesional no familiar que ayude a suplir los conflictos posibles que se pueden presentar en esta problemática empresa-familia.

Las empresas familiares no llegan a permanecer en el tiempo si la familia no se compromete con ella, entonces llega al fracaso al no superar las crisis propias de la empresa (Castilla, 2014).

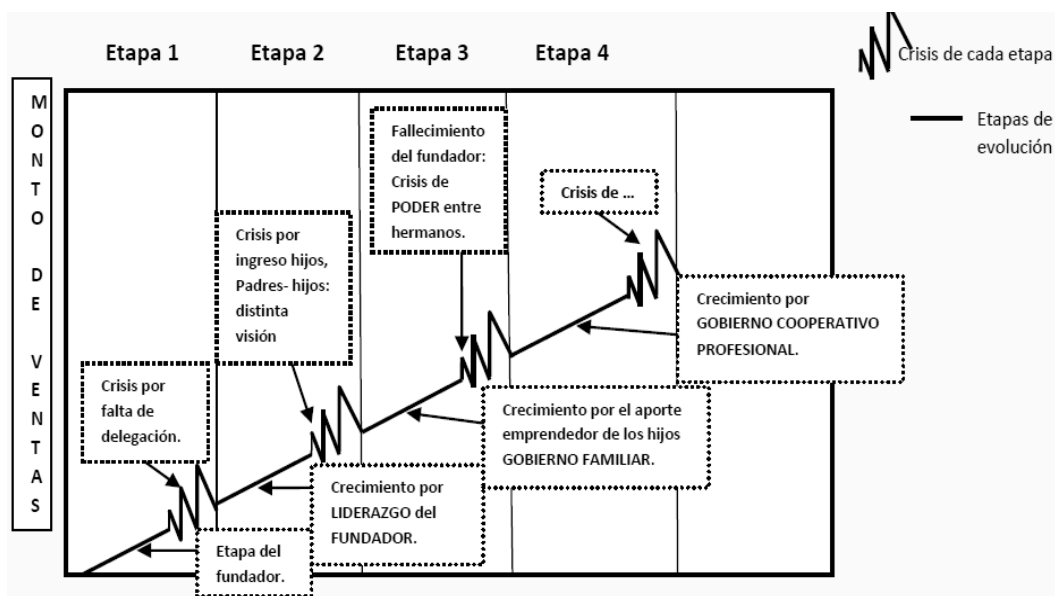


Figura 2. Ciclo de vida de la Empresa Familiar. Castilla (2014).

Hurtado Pérez (2017) realizó en su investigación en la que analizó empresas familiares respecto de la influencia de la profesionalización en las empresas familiares del sector manufactura en Perú, en el cual arrojó que el 47.51% está de acuerdo con la capacitación para todo los miembros de la empresa, mientras que un 52.49% no están de acuerdo de capacitar todos los miembros de la empresa en forma eficiente.

Por su parte, Freire y Chaguamate (2016) mencionan en su investigación realizada en Ecuador, que sólo el 12.4% realizan formación y capacitación periódica, el 36% tiene

procesos de capacitaciones ocasionales y el 51.6% no desarrolla ningún proceso de formación.

Guerrero Omaña y Barrios Briceño (2013) realizó una investigación en la que analizó empresas familiares y no familiares en la ciudad de Cali, Colombia se buscaba indagar sobre el tipo de empresas y profesionalización en la cual llegaron al resultado que ni los propietarios y ni los directivos de las empresas tenían algún tipo de formación con respecto a la empresa en la que se encontraban.

Alfaro y Castañón (2013) mencionan en su estudio realizado en Chile, que solo el 16% de sus empresas incluyen a personas no pertenecientes a la familia en la gerencia y solo el 84% utilizan estos cargos exclusivamente para miembros de la familia y en estos casos solo incorporan por el mérito profesional el 66%, el 32% los incluyen por afinidad familiar y el 2% restante no tienen motivo alguno.

La profesionalización implica que tanto los dueños como los hijos se adapten a los contextos nuevos. La falta de un sistema administrativo estandarizado, personal capacitado y la mala asignación de los recursos suele llevar al fracaso (Borda, 2015).

Borda (2015) menciona que este proceso de profesionalización en las empresas familiares tiene éxito si desde su comienzo adquiere estrategias de crecimiento y programas de capacitación para toda la empresa, donde se tiene que evaluar el desempeño incluyendo a tanto a los directivos como a los propietarios.

Hay un momento del ciclo en el que toda empresa puede mantener su crecimiento y necesita delegar y que la función principal del líder sea establecer una visión, metas y objetivos que los lleven al éxito hacia una mayor sofisticación en la que se tienen que adquirir habilidades de gestión más profesionales, trabajando en las distintas áreas de la empresa. Este es un factor fundamental para que ésta sobreviva a largo plazo (Misiano, 2016).

Macías González, Villalobos Jiménez y Gómez (2016) plantean en su estudio realizado sobre empresas familiares avícolas y ganaderas México, que la formación de empresas familiares forma parte del proceso de profesionalización y es la llave del éxito. Asociado a los conocimientos adquiridos por su educación básica en la primera generación y profesional en la segunda generación propias a la administración y en una tercera, a fines al negocio.

En Argentina en la ciudad de Buenos Aires se realizó un estudio en la Cervecería y Maltería Quilmes, donde según Ganay (2015) esta empresa pasó de ser dirigida por la familia a convertirse en una empresa profesional. Fue dirigida por la familia con gestión netamente familiar, pero hubo personal no familiar encabezando cargos de directorio. Se tomó la difícil decisión de incorporar profesionales ajenos a la empresa y es ahí cuando comenzó el proceso de profesionalización.

Es en ciertos momentos necesario para el crecimiento de la empresa familiar, pensar en la utilización de un protocolo.

El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los integrantes de la familia que regula la organización y a aquella. No solo abarca circunstancias económicas, patrimoniales y de organización sino que a su vez organiza aspectos de la entidad y comprende la realidad por completo (Cucurull Poblet, 2015).

Álvarez Martínez y Roríguez (2014) por su parte señalan que al protocolo debe ser pensado como un proceso en el cual se ayuda a los integrantes de la familia y la empresa a trabajar juntos, a resolver problemas que ponen en peligro la continuidad de la empresa.

Las razones para la implementación de un protocolo familiar según Borda (2015) en la cual menciona:

- La cohesión y la paz familiar.
- Los objetivos de la empresa.
- Previsión de la sucesión.
- Delimita el patrimonio.
- Facilita la gestión empresarial.

Soto Figueroa (2019) menciona las características del protocolo familiar, una de ellas es la voluntad que tiene la familia de realizarlo a sabiendas de las ventajas que le proveerá aunque no tiene ninguna obligación de realizarlo; la previsión es una forma que tiene la familia de adelantar situaciones y proponer soluciones para evitarlos.

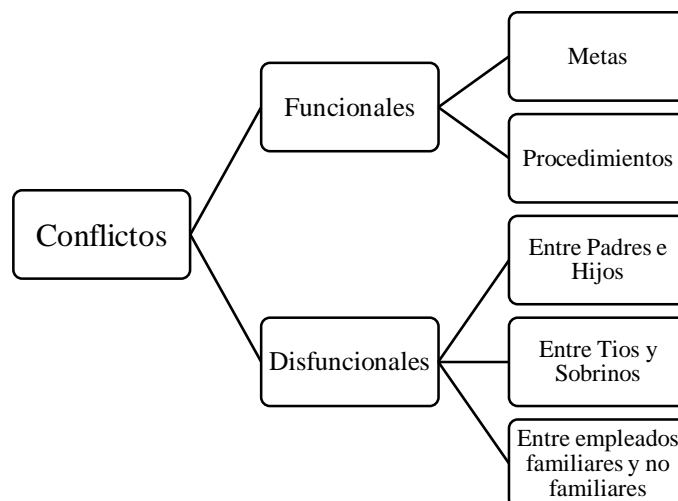
La particularidad que tienen estos tipos de protocolo es que todos son distintos. Dependen de la empresa que lo realiza, y en cuanto a su legalidad, es un acuerdo obligacional que solo vincula a los firmantes mientras no sea contrario a las leyes (Soto Figueroa, 2019).

Barroso Martínez (2014) menciona que al ser un documento de redacción voluntaria, el protocolo familiar no tiene un formato único pero se pueden encontrar algunos puntos que pueden ser básicos, siendo los siguientes:

- El ámbito en el que se incluye la empresa, los bienes y las personas.
- La misión y los valores de la familia.
- Los órganos de gobierno en los cuales deben contar con su implementación, estructura y funcionamiento.
- Criterios para distinguir el patrimonio de la empresa y de la familia.
- Reglas para la contratación, evaluación y remuneración con respecto a los familiares.
- Situación accionaria y políticas de dividendos.
- Contribución de la familia a la comunidad.
- Código de ética.
- Publicidad de las actividades familiares y empresariales.
- La revisión del protocolo.

Álvarez Martínez y Roríguez (2014) manifiestan que el protocolo impacta en el futuro de la empresa. Los beneficios que se pueden conseguir en la elaboración de un protocolo son variados. Se tendrá en claro lo que se busca, como se va a llegar a cumplirlo, servirá de guía para definir los actos, les permitirá tener una visión del futuro; encontrarán identificado el rol que les corresponde a cada uno dentro de la empresa como así también sabrán sus deberes y derechos como socios; a través de una mejor comunicación entre los familiares podrán resolver asuntos delicados y les permitirá preparar mejor la sucesión de mando.

El conflicto familiar es la razón de ser del protocolo familiar, tanto el trabajo como la familia son entornos donde las personas están dispuestas a afrontar conflictos de todo tipo como las diferencias de opiniones y las formas de pensar (Vanoni Martínez y José Pérez, 2015).



*Figura 2.* Clasificación de conflictos. Fuente: Vanoni Martínez y José Pérez (2015).

Es cierto que el conflicto es imaginable y también que la diversidad de opiniones e ideas ayudan a resolver problemas que ponen en riesgo la empresa, las cuales muchas veces terminan generando un crecimiento al obtener mejores resultados tanto económicos como financieros y sociales, dando la madurez que necesitan las empresas para lograr el éxito (Vanoni Martínez y José Pérez, 2015).

Al ser un documento importante para la vida de las empresas sería factible escoger un momento o un tiempo en el que éstas no tengan ningún conflicto, tanto familiar como empresarial. Es necesario realizarlo antes del traspaso a la segunda generación y este clima es importante para que sea aceptado voluntariamente por todos los integrantes de la familia (Monclús Rubio, 2017).

Pozobón (2019) establece que cuando se realiza un protocolo familiar, se debe tener en cuenta el tipo de gestión que tiene la empresa. Esto evita que en el largo plazo se tenga que modificar, por eso plantea cinco tipos de protocolos a tener en cuenta:

- Capitán: es una empresa pequeña, las decisiones son exclusivamente tomadas por el fundador que tiene una edad de 28 años promedio, escaso nivel de profesionalización.
- Emperador: tiene una estructura poco desarrollada, hay una interacción entre el fundador y los sucesores realizan gestiones conjuntas, la próxima generación está profesionalizada.
- Equipo familiar: el tamaño de la empresa es mediano, la comunicación es fluida y el poder está repartido, la institucionalización y la

profesionalización es nula y se pretende resguardar el legado del fundador.

- Estructurado: tiene una organización desarrollada con un alto nivel de crecimiento, esta profesionalizada y comparte el liderazgo y es una sociedad formada por un grupo de familiares y que tienen un fin único.
- Corporación: tiene los órganos de gobiernos bien definidos y la familia dirige desde el concejo familiar, el patrimonio está bien gestionado por la familia pero no por la dirección empresarial y tiene un alto nivel de desarrollo tanto familiar como empresarial.

Por su parte Castillo Aroni (2017) en su estudio demostró que las empresas familiares de Lima, Perú en gran medida no implementan el protocolo familiar (67%) y solo el 33% si lo hicieron y de éste último porcentaje, una gran mayoría estuvo de acuerdo en que mejoró el desempeño de la empresa. Un mínimo porcentaje de la muestra no estuvo de acuerdo con estos resultados pero aludieron a que este recurso ayuda a mejorar el desarrollo de la empresa.

Barroso Martínez (2014) en su investigación realizada en España sobre empresas familiares llegó a la conclusión de que la dificultad de sostener la empresa a lo largo de distintas generaciones, se refleja la falta de adecuación del ciclo de vida y en la gestión, en la ausencia de órganos de debates, de información y en fin, en los órganos propios de la organización. Por esto llega a determinar que el 84% de las empresas familiares extremeñas desconoce la existencia de instrumentos como el protocolo familiar para mejorar su existencia a lo largo del tiempo.

Por su parte Palacios Bañegil, Linares Hernández y Iglesias Barriuso (2012) en su investigación demostraron que a las empresas familiares extremeñas en gran medida no disponen de un protocolo familiar y la otra mitad no les interesa tenerlo o lo consideran innecesario elaborarlo, otro grupo desconocen la función, características y la finalidad del mismo, esto señalo la falta de profesionalización de los empresarios extremeños para implementar este instrumento que los lleve a asegurar el futuro de la empresa.

Al respecto, Arena Cardona y Rico Balvín (2014) en su estudio realizada en Colombia, plantea que carecen de dirección empresarial que es un obstáculo ya que si no tienen planeación estratégica, ni un plan de sucesión, es complicado pensar en un protocolo familiar. Todo lo contrario pasa en las empresas familiares de su muestra, que

si tienen un protocolo familiar, ya que son empresas que están bien estructuradas y organizadas como familia.

En Argentina, provincia de Buenos Aires según Borda (2015) se realizó una investigación en empresas familiares respecto del protocolo familiar y se obtuvo que las empresas encuestadas desconocen el término, algunas se interesaron en la implantación, pero solo eso.

Soto Figueroa (2019) menciona tres documentos, las capitulaciones matrimoniales, el testamento y los estatutos sociales, como aquellos que se desarrollan para efectuar una parte del protocolo familiar.

Las capitulaciones matrimoniales son acuerdo que se pactan entre los cónyuges ante un escribano en la cual se establece un régimen económico como es la separación de bienes, si se rompe el matrimonio no es necesario liquidar un patrimonio en común, entonces la empresa permanece dentro de la familia (Soto Figueroa, 2019).

En el caso del testamento, el causante ordena el destino en el que se repartirán los bienes después de su muerte y los estatutos sociales son normas que establecen aspectos de la administración y el funcionamiento de la empresa (Soto Figueroa, 2019).

En el caso de los estatutos sociales hace referencia a los elementos vitales de la empresa como al ser el capital social, designación y toda aquella actividad que la lleva a su objeto social. En el caso de las empresas familiares lo que se quiere garantizar, es su continuidad dando cumplimiento a los pactos establecidos en el protocolo familiar (Soto Figueroa, 2019).

Sandoval (2019) establece que la legalidad del protocolo familiar se rige por las cláusulas del código civil y comercial y la ley de sociedades en Argentina, que son de cumplimiento obligatorio al ser un contrato entre privados.

Por su parte, Pozobón (2019) menciona que la sucesión en la empresa familiar es el traspaso de mando de una generación a otra, es la transferencia de liderazgo en la familia.

La sucesión es un proceso en el cual se alarga la vida de la empresa, en el que una persona le deja el legado a otra. En especial en empresas familiares es el traspaso de valores, conocimientos, experiencias, herramientas e instrumentos para poder ser un buen líder (Pozobón, 2019).

Cabe mencionar, según Puig Castán (2016) que la entrega del mando de una generación a otra es uno de los problemas que tiene que enfrentar la empresa familiar

debido a que es una de las causas de mortalidad. El autor indicó que en la primera generación solo sobrevive el 30% y de los que subsisten a esta, sólo pasa el 15% a la próxima generación.

Cada generación adopta una mirada diferente del negocio, por eso en la sucesión se presentan problemas, el fundador decide o no dejar su puesto, si la empresa está preparada o no, tiene que enfrentar el conflicto acerca de lo que va a hacer luego y sobre su adaptación; los empleados deberán conformarse y confiar en el nuevo líder y su forma de liderar; el nuevo sucesor deberá asumir compromisos y decidir por la empresa. Todos estos problemas o situaciones que se plantean tienen consecuencias tanto en la empresa como en la familia (Castilla, 2014).

Al respecto, Puig Castán (2016) plantea una serie de elementos críticos que deben cumplirse para lograr este proceso tan tormentoso: la actitud del fundador a la hora de retirarse, la comunicación con los próximos sucesores y la planificación y gestión del traspaso de mando.

Según Monclús Rubio (2017) hay que plantearse qué esperan los miembros de la empresa y a dónde quieren ir, hay que tener en claro la visión de la empresa en el futuro. Los pasos del proceso de planificación de la sucesión son:

- Elegir y formar al nuevo sucesor.
- Definir el rol que va a cumplir la persona que deja el puesto.
- Comunicar a todos los integrantes de la empresa.

Según González Morales , Benítez Ulibarri, y Tamayo González (2017) en la empresa familiar la planificación de la sucesión se trata de tomar medidas que no solo afecten a la familia sino también a los órganos de gobierno, administración y propiedad.

Para que la planificación sea eficaz debe ser objetiva, realista y estratégica, y para que sea una planificación objetiva, se debe realizar en función a las nuevas destrezas del próximo líder, estableciendo objetivos planificados, construyendo una estructura financiera para que la empresa sobreviva y estableciendo prioridades y acciones que los lleve a ese fin (Puig Castán, 2016).

Otro de los requisitos que debe cumplir es que tiene que ser realista, se debe analizar la situación en la que se encuentra la empresa para así poder elegir al nuevo sucesor según sus habilidades y actitudes, haciendo uso de la planificación estratégica en



la que se establecen objetivos, metas y todo lo necesario para llegar al objetivo propuesto (Puig Castán, 2016).

Monclús Rubio (2017) plantea que un proceso de sucesión está conformado por diferentes etapas para poder lograrlo:

- La preparación del sucesor: en esta etapa el fundador de la empresa deberá elegir al próximo sucesor cuando se realice el traspaso de mando, el próximo líder debe formarse con relación a la empresa en sí, el ámbito donde se desarrolla la empresa, deberá obtener capacidades para poder decidir cuando la empresa este bajo su potestad.
- El desarrollo de la organización: aquí la empresa debe acompañar y ayudar en la formación del nuevo líder.
- El desarrollo de las relaciones entre la familia y la empresa: es la etapa donde se generan todo tipo de conflictos que impiden la culminación del proceso sucesorio.
- El retiro del fundador: es la parte en el proceso donde el fundador siente que le arrebatan lo que el construyo, su puesto en la empresa, o el poder.

En este momento hay un intercambio de sucesos donde el líder de la empresa comienza el proceso de jubilación y el sucesor empieza a incursionar en la conducción de la empresa, para continuar hacia el futuro y la preparación de la próxima generación (Pozobón, 2019).

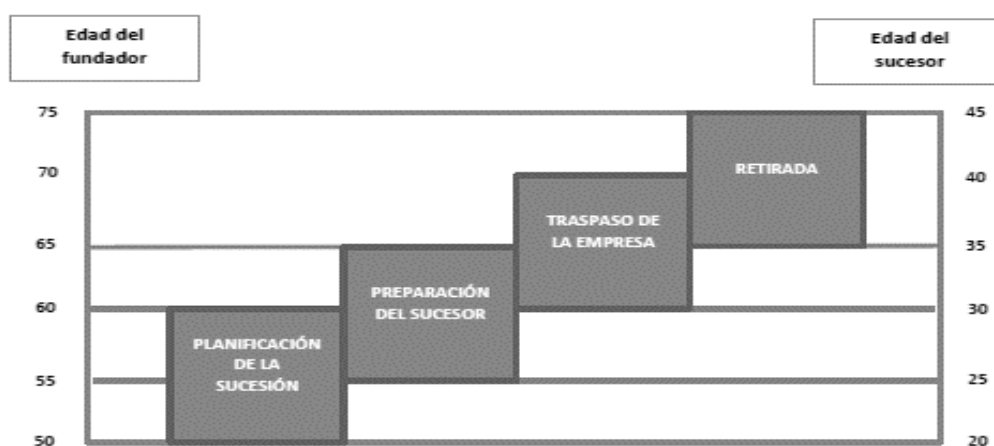


Figura 3. Niveles de influencia a lo largo del proceso sucesorio. Fuente: Pozobón (2019).

No quiere decir que el ciclo se cumpla tal cual está. Puede llegar a tener alguna variable, como así también hay fases en las que no se puede volver atrás y otras que

permiten cambiar la dirección, pero debido a esto la empresa puede tener costos muy altos (Pozobón, 2019). El fundador debe incluir a todos en su propuesta y obtener ayuda externa, de los miembros de la familia, empleados y propietarios, en el cual estos deberán confeccionar el plan de sucesión y supervisar que se realice con las perspectivas y los valores fundacionales (Romero, 2018).

Al respecto, Barroso Martínez (2014) mencionó que no planificar una sucesión con antelación, llegado el momento que el líder deje su cargo y deba ser sucedido, no habiendo candidato profesionalizado, preparado para gestionar convenientemente la sucesión, pone en riesgo y a su vez no garantiza la supervivencia de la empresa en el futuro.

Arreola Bravo, Niebla Zatarain, y Ramírez Martínez (2015) realizaron una investigación en Toluca, México sobre los factores socioemocionales y la sucesión en la empresa familiar, y llegaron al resultado de que los factores socioemocionales imposibilitan el proceso sucesorio de las próximas generaciones y llevan a la mortalidad o cierre de la empresa.

Freire y Pico (2015) plantean en su estudio realizado en Ecuador que el 44.6% de los casos de empresas, se preocupa por brindar información para las nuevas generaciones en el proceso sucesorio para un desarrollo conjunto, el 30.7% facilita información general. El 6.7% de los fundadores acompaña al sucesor en el traspaso de mando y el 8.2% posee procesos documentados que facilitan la sucesión; y por último el 5.6% solo le brinda toda la información propia de la empresa al momento de asumir el sucesor.

Velázquez García, Paz Gómez y Aguilar Morales (2014) demostraron en su estudio que la sucesión en esta empresa familiar de autopartes se dio como un proceso natural, que si bien no contaban con un documento escrito, fue conforme al perfil de los miembros de la empresa y los cargos que estos ocupaban. El sucesor fue elegido de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

En Argentina en la provincia de la Rioja, Miskoski (2016) realizó un estudio respecto de cómo manejan el proceso sucesorio las empresas familiares y éste arrojó que los fundadores tienen una negativa para hablar sobre la sucesión y no implementan un plan de sucesión estratégico, desconocen quienes tendrán que participar en el proceso, la mayoría de las empresas no forman a sus sucesores.

Por otro lado, en la provincia de Buenos Aires en el sector agropecuario, Sandoval (2019) planteó en su investigación si las empresas familiares tienen o no ideada la

sucesión y arrojó como resultado que el 58% de las mismas no tienen nada hablado ni pensado acerca de quién será el próximo sucesor, entonces ninguna empresa tiene posibles sucesores capacitados.

En Argentina está la prohibición del pacto de herencias futuras, pero en lo que respecta al sucesorio, sí existen participaciones societarias que permitan la preservación de la gestión empresarial, esto debe estar incluido en el protocolo familiar respecto del manejo de la empresa familiar (Cesaretti y Cesaretti, 2015).

Por todo lo mencionado anteriormente, el problema a investigar en este trabajo está dado por entender si la falta de profesionalización es un factor fundamental que afecta la muerte prematura de las empresas familiares en la ciudad de Chilecito en el año 2020. Se plantea si en el ciclo de vida de éstas empresas la profesionalización es decisiva pudiéndolas llevar a la muerte, y qué tipo de herramientas tendrán que utilizarse para poder profesionalizar las mismas. Y en relación a todo ello, ¿un contador público podrá ayudar en dicho proceso?, ¿cómo?

Es importante estudiar esta medida que afecta a las empresas familiares y cómo se podría debilitar el impacto. Esto permitirá no solamente comprender el hecho de que las empresas fallen desde el punto de vista meramente teórico, sino que además puede servir como punto inicial para entender las dificultades a la hora de realizarlas o intentar evitarlas.

Por lo expuesto el objetivo general de esta investigación es describir la importancia de la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares de la ciudad de Chilecito en el año 2020.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

- Conocer en qué parte del ciclo de vida de la empresa familiar la falta de un protocolo familiar le fue determinante y qué instrumentos se pueden utilizar.
- Determinar si se utilizaron instrumentos de profesionalización como el protocolo familiar u órganos de gobiernos y si estos fueron aplicados, así como la importancia que se les dio ante de morir prematuramente.
- Indagar si en el proceso de profesionalización de una empresa familiar es necesaria la contribución de un contador público.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación planteada fue de alcance descriptiva, se intentaron explicar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de las empresas familiares, tuvo impacto como origen principal de desaparición o supervivencia de las mismas de la ciudad de Chilecito (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010).

El enfoque fue cualitativo, es decir que la correlación de datos realizada correspondió a información no numérica, buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada (Hernández Sampieri et al., 2010).

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 y en un ambiente natural (Hernández Sampieri et al., 2010).

### *Participantes*

La población estuvo conformada por empresas familiares con actividades diferentes de la provincia de La Rioja.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de las empresas familiares de la ciudad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó (Hernández Sampieri et al., 2010).

La muestra estuvo conformada por empresas familiares que dejaron de existir situadas en la ciudad de Chilecito que debido a la naturaleza del tipo de investigación, fueron solo cinco casos.

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

### *Instrumentos*

Se contactó a las cámaras empresarias de la provincia y al registro público de comercio para intentar conseguir los contactos de titulares de las empresas familiares que hayan dejado de existir. Para este caso se profundizó sobre la dificultad del acceso al financiamiento y que 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 una entrevista en profundidad para recopilar la información, que va dirigida a empresas familiares muertas (Anexo II). Las entrevistas contaron con preguntas abiertas y cerradas, de tipos semiestructuradas, elaboradas con anterioridad. La conversación fue registrada mediante guías de entrevista enviadas por email.

#### *Análisis de datos*

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y 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 establecieron cuatro variables bajo las cuales se clasificó la información obtenida mediante la aplicación de la entrevista en profundidad:

- Determinación de la empresa familiar en la economía local.
- Etapa en la que la profesionalización fue determinante.
- Aplicación de instrumentos y su importancia.
- Contribución del contador público en la profesionalización.

La información obtenida en cada una de las variables observadas y se comparó para establecer cómo se dieron cada una de las variables para cada caso, y de esta forma se buscó responder a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

En el primer objetivo específico, se analizaron los datos recabados mediante tabla donde se expusieron las fases de vidas de las empresas familiares y las causas de la utilización o no de un protocolo familiar.

En el siguiente objetivo se realizó a través de diferentes tablas en la que se pudieron observar si las empresas familiares están o no profesionalizadas y el tipo de herramientas que utilizaron. Como así también las causas e impactos de la profesionalización en las mismas.

Y el último objetivo específico, se sintetizó a través de los datos recabados por las entrevistas en las que se utilizaron diferentes variables para llegar a la problemática.

Por último, se realizó un análisis de toda la información sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

## **Resultados**

Las empresas familiares que colaboraron con la realización del trabajo fueron las siguientes:

- Participante 1: es una empresa de construcciones, se constituyó por dos hermanos camioneros que debido a la venta de sus camiones compran un fondo de comercio de venta de materiales de construcción a otros dos hermanos. Era una explotación económica bastante importante y tenía una forma de venta no habitual, los clientes compraban los materiales requeridos y los retiraban a medida que los iban necesitando. Con la incorporación de los hijos a trabajar en la empresa, solo cuatro ingresaron como empleados administrativos. Al final la empresa no pudo soportar el nivel inflacionario y los grandes costos que esta empresa tenía a raíz de la cantidad de miembros de la familia que debían mantener, sin que esta tenga una retribución por parte de ellos.
- Participante 2: es una farmacia que al principio no era una empresa familiar porque estaba conformada por dos amigos, luego uno de ellos le compró la empresa al otro. El socio que quedó tiene cuatro hijos, de los cuales el mayor se incorporó a trabajar en la farmacia, cuando muere el dueño de la empresa en la sucesión se decide hacer la partición de bienes ya que no estaban de acuerdo de como continuar. Con la garantía del fondo se tomó un préstamo y abren otra farmacia que queda para dos hijos, igual ambas farmacias colapsan por la imposibilidad de mantener el nivel de vida que llevan los dueños y sus familias.
- Participante 3: la bodega está conformada con un socio mayoritario y varios socios minoritarios solo para cumplir los requisitos de la sociedad anónima pero es manejada y dirigida por el socio mayoritario. El sistema de crecimiento de la empresa es en base al endeudamiento con las instituciones bancarias, sus cuatro hijos solo realizaban tareas menores y de forma esporádica. Cuando el socio mayoritario muere y los hijos ven el sistema que se tenía para operar a través del endeudamiento, no saben qué hacer con las cantidades de deudas contraídas y llegan al cierre de la empresa.

- Participante 4: es una empresa de rubros diversos (comercial, agricultura y ramo general) estaba constituida por el matrimonio y tres de los cuatro hijos, conformaban el directorio más socios aparente para cumplir requisitos de la sociedad anónima. El presidente siendo el padre y la vice-presidenta una de las hijas del matrimonio. Con la muerte del padre, no estaban de acuerdo de cómo iban a seguir el manejo de la empresa, siendo una de las hijas la vice-presidenta asume en los papeles como la presidenta, no obstante todo el negocio y las decisiones eran manejadas por el hermano mayor. Al morir la presidenta, asume uno de los hermanos, el menor pero el negocio seguía manejado por el hermano mayor no dejando actuar al presidente entonces este se va a vivir a Buenos Aires, y el resto de los hermanos terminan fraguando las actas, entre otras cosas. Cuando vuelve el presidente se da cuenta de todo esto y se termina liquidando la empresa.

- Participante 5: es una sociedad de responsabilidad limitada que cuenta con bodegas y fincas, integrada por dos familia (Mandela y Arteaga) cada familia estaba compuesta por dos hermanos, se dedica a la fabricación y producción del vino, en vida de todo los integrante deciden la expulsión de uno de los hermanos Arteaga porque se dedicó al despilfarro de las ganancias de la empresa. La empresa era manejada por los Mandela, dedicadas puramente al trabajo y sin ningún tipo de estudio, uno de los hermanos dirigía la bodega y el otro las fincas, dos de los hijos de estos se incorpora a la empresa a trabajar en la parte administrativa, al morir los hermanos Mandela comenzaron los conflictos con los hijos de estos y el socio Arteaga, no estaban de acuerdo de como continuar.

*Ciclo de vida de la empresa familiar, en el cual tuvo impacto la falta de un protocolo familiar*

Al momento de analizar en qué etapa del ciclo de vida de las empresas se necesitó una herramienta como el protocolo familiar, se observó que los resultados fueron los siguientes:

- Falta de un protocolo en la etapa de desarrollo.
- Antes de la incorporación de los hijos.
- Expansión del negocio.

La mayoría de los participantes desconocían la existencia del protocolo familiar, lo cual denota la falta de formación del empresario.

**Tabla 2:** *Etapa y motivo de la falta de un protocolo familiar.*

Participantes	Etapa que presentó una falta de protocolo familiar	Motivo
1	Etapa de desarrollo	Desconocimiento de la herramienta, debido a la falta de información.
2	Etapa de desarrollo	Al no tener un asesoramiento, no sabían que existía este tipo de medidas.
3	Etapa de desarrollo	El dueño no lo creía importante, porque estaba él para llevar las riendas de la empresa.
4	Etapa de desarrollo	La estructura familiar que contaban era muy tradicional, se hacía lo que decía el padre (dueño) y luego siguió el hijo mayor, para ellos este tipo de herramientas no era necesaria.
5	Etapa de desarrollo	El valor de la palabra de los dueños era más importante que cualquier otro tipo de herramienta, para ellos no era necesario la implementación de esta.

Fuente: Elaboración propia.

*La utilización de instrumentos de profesionalización y su importancia antes de morir*

De los datos obtenidos del relevamiento, se logró apreciar una insuficiencia en cuanto a la falta de herramientas de profesionalización dentro de la empresa, como así también se observó la falta de información acerca de ellas, debido a una estructura familiar tradicionalista y en la mayoría de los casos no se aceptó asesoramiento externo.

Solo dos empresas de la muestra, totalizando un 40%, contaban con órganos de gobierno como el directorio solo por la forma de estructura a la que optaron para desarrollarse. Los hallazgos obtenidos respecto a la profesionalización de las empresas son los siguientes:

**Tabla 3:** *La profesionalización de las empresas y sus herramientas.*

Empresas	¿Está profesionalizada?	Utilización de herramientas de profesionalización							
		Órgano de gobierno		Protocolo familiar		Plan de sucesión		Capacitación en miembros familiares y no familiares	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Participante 1	No esta profesionalizada		X		X		X		X
Participante 2	No esta profesionalizada		X		X		X		X
Participante 3	No esta profesionalizada	X			X		X		X
Participante 4	No esta profesionalizada	X			X		X		X
Participante 5	No esta profesionalizada		X		X		X		X

Fuente: Elaboración propia.



A continuación se plantean las diferentes causas llevan a la no implementación de herramientas de la profesionalización.

**Tabla 4:** *Causas de la no profesionalización.*

<b>Empresas</b>	<b>Causas de la no profesionalización</b>
Participante 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No creen necesarios los órganos de gobierno como consejo de familia y asamblea familiar.</li> </ul>
Participante 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No creen necesaria la capacitación de los sucesores, no hay tiempo para formar líderes.</li> <li>• Resistencia que presenta el fundador a su retiro, no saber cómo hacer para no crear conflictos entre los sucesores.</li> </ul>
Participante 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No creen necesarios los órganos de gobiernos como consejo de familia y asamblea familiar, como así tampoco creen necesario el protocolo familiar.</li> <li>• Resistencia que presenta el fundador a su retiro, temor a quedarse sin patrimonio para vivir.</li> <li>• Perder el estatus social.</li> <li>• Creer en que es responsabilidad del sucesor si quiere formarse.</li> </ul>
Participante 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No creen necesarios los órganos de gobiernos como consejo de familia y asamblea familiar.</li> <li>• Resistencia que presenta el fundador a su retiro.</li> <li>• Temor a la desocupación llegado el momento del retiro, perder el estatus social.</li> <li>• No creen necesaria la capacitación de los sucesores, no hay tiempo para formar líderes, no cree necesario el protocolo familiar.</li> </ul>
Participante 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No creen necesarios los órganos de gobiernos como consejo de familia y asamblea familiar,</li> <li>• Resistencia que presenta el fundador a su retiro, tener un patrimonio de la empresa lo bastante grande para poder retirarse.</li> <li>• No cree necesario el protocolo familiar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5:** *Impacto en las empresas familiares por no utilizar herramientas de profesionalización.*

<b>Empresas</b>	<b>Impacto por la no utilización de herramientas</b>
Participante 1	Con el fallecimiento de los fundadores, no hay un sucesor. Esto generó conflictos entre los herederos debido al manejo de la empresa, no pudieron soportar los niveles inflacionarios y los grandes costos que la familia producía a la empresa y se produce el cierre.
Participante 2	Con la muerte del fundador, produjo que los sucesores no supieran que hacer y trajo problemas entre los sucesores, con lo que la viuda decide disolver la empresa.
Participante 3	Con el sistema de endeudamiento que solo lo sabía manejar el fundador, con su muerte, produjo que los herederos no sepan manejar este sistema y comenzaron los conflictos entre ellos, ninguno quería estar en al frente de la empresa y se lleva al cierre de la empresa.
Participante 4	Con el fallecimiento del fundador, generó que las nuevas autoridades no cumplieran roles determinados, donde todo era manejado por el primogénito, entonces produjo conflictos entre los sucesores sin ningún tipo de resolución de los mismos, llevando al cierre de la empresa.
Participante 5	Con la expulsión de uno de los socios fundadores y luego con la muerte de los hermanos, ya venían con problemas familiares, pero estos generaron nuevos conflictos entre los sucesores relacionados con quien iba manejar la empresa y estos fueron más grandes que los problemas de la propia empresa, provocó el cierre de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

### *Contribución del contador público en el proceso de profesionalización*

Cada participante tuvo durante su experiencia una relación distinta con la profesionalización, no obstante la mayor parte de los participantes, manifestaron que la contribución o ayuda del contador público hubiese sido útil.

De acuerdo a lo observado, los resultados indicaron que un contador público podría haber contribuir en las siguientes acciones:

**Tabla 6:** *Aportes de un contador público para las empresas familiares.*

<b>Empresas</b>	<b>Aportes del contador</b>	<b>Contribución a la administración</b>
Participante 1	Plan de sucesión	Realizar una planificación objetiva de las nuevas destrezas del próximo líder, construyendo una estructura financiera adecuada para que la empresa sobreviva y el desarrollo de una adecuada relaciones entre los familiares para la aceptación del nuevo líder.
Participante 2	Órganos de gobierno	Formación de órganos de gobierno en especial los familiares y los deberes y derechos de cada uno de sus miembros y de las posibles incorporaciones de los socios.
Participante 3	Organización de la estructura	Construir una adecuada estructura de la empresa con sus respectivos órganos y ordenar los puestos para los miembros de la familia con su respectiva descripción y habilidades de los ocupantes del cargo. Como así también la formación de una estructura de financiamiento conveniente.
Participante 4	Protocolo familiar	Establecer una delimitación del patrimonio de la empresa y la familia, constituir una división apropiada de los integrantes de la familia para no superponer los roles.
Participante 5	Organización y manejo de la empresa vinculado al plan de formación de los miembros de la empresa	Organizar la división de tareas de acuerdo al cargo y rango de cada miembro con una comunicación más activa y exigiendo una formación académica adecuada al puesto, tanto a los familiares y no familiares.

Fuente: Elaboración propia.

## **Discusión**

El objetivo general de la investigación es describir la importancia de la falta de profesionalización, como causante principal del cierre anticipado de las empresas familiares, en la ciudad de Chilecito en el año 2020. La relevancia de este estudio radica en analizar si la profesionalización es crucial, para así poder combinar los diferentes instrumentos que esta posee con el sentido de identidad y pertenencia de las familias a fin de que puedan obtener su subsistencia y crecimiento en el mercado.

La profesionalización en las empresas familiares no se está alcanzando de forma eficiente debido a la falta de información sobre dichas herramientas. La importancia del proceso de profesionalización en el cual se determinen reglas y bases, es fundamental tanto para el funcionamiento de la empresa, como para que la misma trascienda a la

siguiente generación. Cabe mencionar que no existen estudios previos relacionados con el tema en la localidad y resulta esta, la primera investigación que describe la influencia de la falta profesionalización en las empresas familiares de la localidad.

En un primer objetivo, se busca saber en qué parte del ciclo de vida de la empresa familiar, si en la etapa de creación o en la de desarrollo, hay una insuficiencia del protocolo familiar y si ella ha sido decisiva. Se verifica que, para las empresas chilecitateñas, esa falencia, la no aplicación de la herramienta del protocolo familiar, ha tenido mayor incidencia en la etapa de desarrollo. Siendo esta, la etapa en el cual la empresa familiar necesita una herramienta como el protocolo familiar, ya que en ella la empresa empieza a crecer, donde la comunicación es informal y el equipo de trabajo todavía está bajo el mando del fundador, lo que da cuenta de la poca información acerca del tema.

La profesionalización, a través de la implementación del protocolo familiar en las empresas familiares, en alguna etapa de su vida no existe, y coexiste con la resistencia de parte de los dueños a cambiar esta forma de realizar las cosas. Esta es la etapa de la vida clave para el ingreso de la profesionalización, en la cual se puede tener una ventaja competitiva con respecto de la competencia.

En dicha etapa se incorporan los hijos, hay una expansión del negocio, estas empresas familiares carecen de la aplicación de dicha herramienta, lo que principalmente se debe a su total desconocimiento, y si eran conocidas, al ser empresas tradicionales, no veían ni valoraban la necesidad de su aplicación. En la etapa de desarrollo los fundadores comienzan a trabajar con sus hijos, generando una superposición de roles desempeñados por diferentes integrantes de la familia, provocando discusiones que no favorecen la calidad del trabajo ni de la vida familiar, lo que se podría evitar con la aplicación del protocolo familiar. Pero, en la mayoría de los casos, coincidiendo con las aseveraciones de Borda (2015), las empresas encuestadas desconocen el término, y solo algunas se interesaron por él. Por otra parte, el proceso de delegación se presenta como uno de los mayores conflictos para el dueño, ya que tiene un alto grado de inseguridad en el próximo sucesor y en las decisiones que pueda tomar.

Una de las empresas de la muestra presentó conflictos desde sus inicios con la expulsión de uno de los socios fundadores y se vio agravada luego, con la muerte de los otros socios fundadores, que eran hermanos. La no aplicación de esta herramienta por su

resistencia a lo nuevo o desconocido, solo llevo a incrementar los problemas familiares traspasando los de la propia empresa. Pero, por el contrario Castillo Aroni (2017) muestra que el 67% no implementa el protocolo familiar y que solo el 33% si lo hace, de este porcentaje hay una gran mayoría que está de acuerdo con su implementación y logra mejorar el desempeño de la empresa.

En cuanto al segundo objetivo, que investiga el grado de utilización de los instrumentos de profesionalización en las empresas familiares y la necesidad de estas antes del cierre de las mismas, se verifica que solo el 40% utiliza órganos de gobierno a raíz de la forma de estructura que acogieron, faltando los organismos propios de una empresa familiar que no solo son la asamblea general y el consejo de administración, sino también los correspondientes a la familia, el concejo de familia y la asamblea familiar.

Las restantes empresas familiares carecen de todo tipo de órganos de gobierno, ni siquiera realizan reuniones familiares para debatir por la situación en la que atraviesan, o para comunicar algún escenario que se les presenta, todo es manejado por el pater familia, sin que participe el resto de la familia.

Como así tampoco se permite separar la empresa de la familia y mejorar la comunicación entre ellos para llegar a acuerdos y evitar conflictos a través del consejo de familia. Estos resultados confirman lo esperado y van en línea con el estudio de Barroso Martínez (2014) quien plantea la dificultad de sostener la empresa a lo largo de las distintas generaciones, se refleja la falta de adecuación del ciclo de vida y en la gestión, en ausencia de los órganos de debates y los órganos propios de la organización. Por lo que determina que 84% de las empresas familiares desconocen la existencia de instrumentos para mejorar a lo largo del tiempo.

Las empresas estudiadas no implementaron el protocolo familiar principalmente, por el total desconocimiento de esta herramienta, por la falta de información, asesoramiento, por lo que muchas de estas empresas no lo creían necesario ya que son empresas tradicionalistas que no creen necesitar estas herramientas, porque consideran que no los va ayudar a suplir las crisis que ellos atraviesan, apoyándose en la convicción de que están ellos para llevar las riendas de la empresa. Como así también, se cuestionan para que invertir en algo que no da un rédito económico, ya que la consideran como una herramienta inútil y sin sentido. Ello va en línea con la investigación de Palacios Bañegil et al. (2012) quienes plantean que las empresas encuestadas de su muestra en gran medida

no disponen de un protocolo familiar y la otra mitad no le interesa tenerlo o lo considera innecesario elaborarlo, otro grupo desconoce la función, característica y la finalidad del mismo, y demuestra la falta de profesionalización de estas empresas para implementar este instrumento que los lleve a asegurar el futuro de la empresa. Esto se corresponde en parte con lo que Arena Cardona y Rico Balvín (2014) quienes establecen que a las empresas de su estudio, carecen de dirección empresarial que es un obstáculo ya que si no tienen planeación estratégica, ni un plan de sucesión, es complicado pensar en un protocolo familiar. Todo lo contrario pasa en las empresas familiares de su muestra, que si tienen un protocolo familiar, ya que son empresas que están bien estructuradas y organizadas como familia.

Con relación a la educación de los futuros sucesores el 80% de ellos no están capacitados, debido a que para los fundadores no es necesario, no tienen tiempo para formar líderes o no quieren delegar responsabilidades porque sienten que están ellos para llevar las riendas de la empresa, con lo cual los sucesores, no se especializan ya que no es una exigencia o un requisito para poder entrar a trabajar en la empresa o ser el próximo sucesor, como así tampoco tienen la oportunidad de tomar sus decisiones o expresar sus ideas.

El problema en estas empresas es creado por la contratación de personal inhábil, sin la capacitación suficiente o sin la motivación necesaria, por el hecho de ser hijo. Al no necesitar prepararse para competir con los otros postulantes, esforzarse, ni empezar desde abajo, no se esmeran para ingresar a la empresa. Esto se corresponde con lo que Hurtado Pérez (2017) indica respecto a que sus empresas encuestadas están de acuerdo o en desacuerdo sobre la capacitación a todo el personal de la empresa familiar en forma más eficiente, y enuncia que el 52.49% no está de acuerdo en la formación de sus empleados.

Como así también los propios dueños de las empresas familiares no poseen ningún tipo de formación, especialidad en la tarea que desarrollan y la administración de sus negocios está basada en la experiencia y no en la formación, al igual que sus sucesores que a su vez no tienen ningún tipo de experiencia externa a la empresa familiar, lo que coincide con Guerrero Omaña y Barrios Briceño (2013) quienes plantean el análisis de empresas familiares y no familiares donde indagan sobre el tipo de empresas y la

profesionalización, en la cual verifican que ni los propietarios y ni los directivos de las empresas tenían algún tipo de formación con respecto a las empresas que se encontraban.

Otro de los resultados arrojados por esta investigación tiene que ver con la negación de incorporación de directivos no familiares y la falta de capacitación del personal. Esto se debe a que los fundadores intentan mantener su independencia y autonomía en la empresa, porque la gran mayoría de las empresas familiares no quieren participación de gente de fuera de la familia para ocupar cargos directivos, debido a que temen perder el control de la empresa y sus decisiones. Los dueños de las empresas familiares bajan la posibilidad de profesionalización de la gestión, lo que podría corresponderse en parte con lo establecido por Alfaro y Castañón (2013) quienes indican que solo el 16% incluyen a personas no pertenecientes a la familia en la gerencia y el 84% utiliza estos cargos exclusivamente para miembros de la familia, y en este caso solo se incorporan por el mérito profesional el 66%, el 32% los incluye por afinidad y el 2% restante no tiene ningún motivo para incluirlos a la empresa familiar.

Como así también, a las empresas estudiadas no les interesa la formación de los empleados de la empresa ni de los familiares, ya que lo consideraran un gasto innecesario, la empresa está bien como esta. Estos resultados podrían corresponderse en parte con lo planteado por Freire y Chaguamate (2016) quienes establecen que el 51.6% no realiza ningún tipo de formación al personal y el porcentaje restante se encuentra entre capacitación permanente y ocasional.

Así como las empresas estudiadas no plantean un plan de sucesión, debiéndose a la resistencia que generalmente presenta el fundador a su retiro, dada por el temor a quedarse sin patrimonio para vivir, a no tener que hacer llegado el momento del retiro, de perder el estatus social, esperar para tener un patrimonio de la empresa lo bastante grande para dividir entre sus hijos y no saber cómo hacer para no crear conflictos entre los sucesores. Y todo esto se relaciona con Miskoski (2016), quien determina que los fundadores de las empresas familiares tienen una negativa al hablar de la sucesión y no implementan un plan, a su vez desconocen quienes tendrán que intervenir en el proceso.

No advierte los problemas, cuando llega el momento del traspaso de mando por la muerte del fundador sin tener un candidato profesionalizado, se produce una tensión entre los herederos por la designación del sucesor, debido que en estos casos influyen mucho los pensamientos de los fundadores que no llegaron ni a pensar en una sucesión,

se pone en riesgo la empresa y posterior cierre, lo que coincide con Arreola Bravo et al., (2015) quienes plantean que los factores socioemocionales imposibilitan el proceso sucesorio de las generaciones venideras y que llevan a la mortalidad o cierre de las mismas. Cabe mencionar, que esto no es coincidente con lo indicado por Freire y Pico (2015) quienes indican que el 44.6% de las empresas se preocupa por brindarle información a las próximas generaciones y el proceso sucesorio se realiza en conjunto, el 30.7% brinda información general. Un porcentaje mínimo acompaña al sucesor en el traspaso del poder y el 8.2% posee proceso documentado que facilita la sucesión. El restante comparte información de la empresa al momento de asumir el sucesor.

Como un aspecto desfavorable, se puede mencionar que en una de las empresas se percibe que el plan respecto de la sucesión de alguna manera está ya preestablecido, pero no se encuentra por escrito, lo cual podría generar conflictos en el momento de darse la sucesión. En una de las empresas se nombra como sucesor a uno de los herederos (hija), solo en los papeles, todo es manejado por el hermano mayor ya que como era el primogénito tenía que ser manejada la empresa por él. Es una empresa que rige un liderazgo patriarcal. Por el contrario, Velázquez García et al. (2014) quienes plantean que la sucesión en esta empresa familiar de autopartes se dio como un proceso natural, que si bien no contaban con un documento escrito, fue conforme al perfil de los miembros y los cargos que estos ocupaban en la empresa. El sucesor fue elegido de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

En el tercer objetivo referente a si la contribución del contador público es necesaria en el proceso de profesionalización en las empresas familiares, la mayoría no utiliza asesores externos ya que los fundadores no lo consideran necesario. Los resultados hallados indican que las empresas familiares de la muestra ahora consideraran la necesidad haber tenido un contador público, y que es vital para evitar la muerte de las mismas, ya que este posee técnicas en un área determinada que la empresa familiar carece, al no tener relación con la familia y formación especializada, aporta a la empresa una contribución objetiva e imparcial, trae con él ideas frescas, innovadoras y creativas para la empresa, mejora los intereses y la confianza del empresario, mejora la visión, misión, valores del negocio. Puede garantizar la continuidad de la empresa, cuando hay problemas en el traspaso generacional, asegurando la dirección de la empresa hasta que se normalice todo.

Se verifica que un contador público puede realizar diferentes aportes para las empresas familiares de la ciudad de Chilecito, establecer una delimitación del patrimonio de la empresa y la familia, constituir una división apropiada de los integrantes de la familia para no superponer los roles a través de la implementación del protocolo familiar y un plan de sucesión por medio de una planificación objetiva de las nuevas destrezas del próximo líder, construyendo una estructura financiera adecuada para que la empresa sobreviva y el desarrollo de una adecuada relación entre los familiares para la aceptación del nuevo líder. Como así también la formación de órganos de gobiernos, en especial los familiares, con su deberes y derechos de cada uno de sus miembros y de las posibles incorporaciones de los socios. Estos resultados podrían corresponderse con lo planteado por Ganay (2015), quien establece que su empresa en estudio pasa de ser familiar a ser una empresa netamente profesionalizada por utilizar las herramientas propias de la profesionalización y la utilización de asesores externos.

Con relación a los aporte del contador público a las empresas, también se puede organizar la estructura a través de una construcción conveniente de la empresa familiar con sus respectivos órganos, ordenando los puestos para los miembros de la familia con su adecuada descripción y habilidades de los ocupantes del cargo. Organizar la división de tareas de acuerdo al cargo y rango de cada miembro, exigiendo una formación académica de acuerdo al puesto que ocupa, tanto a los familiares y no familiares para la inclusión de personal profesionalizado en los cargos de la empresa de alto rango. Esto va en línea con el estudio de Macías González et al. (2016) quienes plantean que la formación de empresas familiares forma parte del proceso de profesionalización y es la llave del éxito. Asociado a los conocimientos adquiridos por su educación básica en la primera generación y profesional en la segunda generación propias a la administración y en una tercera, a fines al negocio.

Es importante mencionar como limitación de este estudio, el haber trabajado con una muestra de cinco empresas, lo que restringe la posibilidad de encontrar relaciones y generalizaciones significativas, a partir de los datos y resultados obtenidos, para asegurar una distribución representativa de las empresas familiares de la ciudad de Chilecito, y ser consideradas representativas de la población, a partir del grupo estudiado.

Otra de las limitaciones del trabajo tienen que ver con que no se pudo conseguir empresas que hayan transitado más de una generación pasando por varias sucesiones, para



así poder plasmar los conflictos y las resoluciones de las mismas, o con la aplicación de herramientas de profesionalización como el protocolo familiar, para así poder ver la solución de los conflictos.

Como así también otra limitación de este trabajo, tiene que ver con que se utilizó para la investigación material en español sin considerar bibliografía en otros idiomas, que pudiera aportar antecedentes o datos significativos para la investigación. Igualmente hay otra limitación dada por la falta de información a nivel local, casi no existen datos de las empresas familiares, más que los nombres y rubros. Como así tampoco no hay estadísticas de ningún tipo.

Sin embargo, haber utilizado dicha muestra resulta interesante ya que permitió dedicar un mayor tiempo y profundizar el encuentro con cada entrevistado, obteniendo información pertinente para la investigación. También, por más dificultoso que fue conseguir la muestra, se pudo valorar la colaboración activa y desinteresada de los participantes. Así, este estudio suma evidencia sobre el impacto de la falta de profesionalización, en las empresas de familia, en la ciudad de Chilecito provincia de La Rioja.

En conclusión del trabajo y en base a lo expuesto anteriormente, se puede inferir que la profesionalización es un componente importante en las empresas familiares resultando necesaria para el negocio, y es útil ya que si no se la utiliza podría llevar a la extinción o el cierre definitivo de las empresas familiares chilecoteñas, en el año 2020. En base a los resultados hallados se pudo verificar que la no utilización de las distintas herramientas de profesionalización junto a los grandes conflictos de las empresas familiares que no pudieron superar, concluyeron en una muerte prematura. Se pudo comprobar que la mayoría de las empresas de tipo familiar presenta una cultura más bien paternalista, la cual puede observarse en que la autoridad y la toma de decisiones recae en manos de los miembros de la familia, en especial del fundador, en que la dirección de la empresa es subjetiva y la toma de decisiones está muchas veces basada en la intuición.

En relación a las empresas familiares que poseen órganos de gobiernos como el directorio, por lo tanto referido a sociedades anónimas de la muestra, el 100% de ellas declara poseer personas ajenas a la familia en el directorio. No obstante, estas personas que se encuentran en el directorio, no cumplen ningún rol ya que fueron puestas solamente para cumplir requisitos de ley.

La comunicación, es una estrategia fundamental junto con el apoyo de la junta directiva, miembros externos de la familia que participen como asesores y que permitan una mejor toma de decisiones, dan claridad en cuanto a las relaciones que existe entre empresa, familia y propiedad. En general las empresas familiares de la muestra, no tienen mecanismos de solución de conflictos que es una muestra clara que los fundadores no están dispuestos a resignar su poder decisorio y sus procesos viven en el sistema autoritario.

Sin importar el tamaño de la empresa, es necesario formalizar y documentar los requisitos que se deben cumplir para asumir un cargo y las funciones que deben realizar durante su desempeño. Esto permitirá limitar las responsabilidades y facultades de cada persona según la ubicación en que se encuentre, atenuando en parte, los conflictos de decisiones que puede ocasionarse entre los miembros de la familia y los que no lo son.

A su vez, estas empresas familiares en especial no contienen un protocolo familiar, en general su importancia se da en momentos de crisis, puede dar mayor formalidad a la empresa familiar, si no tienen un plan estratégico ni un plan de sucesión, difícilmente se pueda implementar un protocolo familiar, ya que ello va de la mano. El temor a la ejecución del protocolo por parte de las empresas está relacionado con el desconocimiento, lo que da cuenta de la poca educación acerca del tema en los integrantes de la empresa.

Esto deriva en un rechazo al cambio, ya que es percibido como un gasto y no como una inversión. Los dueños invierten en esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso para obtener ciertas ganancias y cualquier inversión se justifica si trae retornos significativos. Como estos retornos no se ven, para estas empresas es difícil ver al protocolo familiar como una inversión.

En las empresas familiares de la muestra, el sucesor no es elegido por su predecesor, ya que este se eterniza en su cargo hasta su fallecimiento. Llegado el momento de la elección, los sucesores experimentan una crisis, ya que estos no saben qué hacer, no están preparados para asumir el cargo, hay conflictos entre ellos y es ahí cuando los problemas familiares van más allá de lo que la empresa está transitando.

En cuanto a los órganos de gobierno, se recomienda establecer una estructura organizativa acorde con el tipo de empresa familiar, necesidades de la misma y cambios previstos en el futuro. Es recomendable también que se dedique tiempo a la unidad

familiar, a la comunicación dentro de la misma, a capacitar a los futuros herederos de la empresa familiar, enseñándoles a ser futuros sucesores.

No solo es que la empresa contenga directivos y un sistema de gestión en el cual se pueda tomar decisiones, sino que está por fuera de la propiedad de la empresa, esto no quiere decir que el fundador no pueda hacerlo, sino que se trata de agregar valor para así fortalecer aún más su organización.

Se recomienda el diseño de un protocolo familiar que sea claro en los mecanismos del proceso y contribuya a reducir las resistencias y rivalidades internas y un plan que contenga los elementos necesarios para llevar el proceso lo menos accidentado posible, especialmente para minimizar el efecto de las turbulencias ocasionadas por una crisis o muerte repentina.

Como así también, permitir la posibilidad del trabajo conjunto entre los integrantes de las distintas generaciones, que se encuentren en la empresa, para poder minimizar las prácticas de nepotismo, favoritismo y el uso de recursos de manera irresponsable y favorecer la continuidad de la gestión. Al respecto se requiere considerar la posibilidad de profesionalizarse, de no ser posible, proceder a la incorporación de profesionales ajenos a la familia, pudiendo incluso, iniciar un proceso de des-familiarización para pasar de ser una empresa familiar a una familia empresaria.

Es recomendable utilizar los criterios de sucesión que aseguren la selección de las personas mejor preparadas y más capaces en el momento de afrontar cualquier inconveniente en la vida de la empresa. Y por último, mantener un alto grado de profesionalización, continuar y facilitar la preparación del personal de la empresa, esto le permitirá enfrentar de mejor forma las crisis económicas y los cambios de cualquier tipo.

Se sugiere que se apliquen estrategias de identidad orientadas a la preservación y enriquecimiento familiar a través de la exposición de elementos culturales que representen la historia y la familia como garantía de continuidad haciendo hincapié en la experiencia, valores y tradiciones, así como una combinación del pasado, presente y futuro, siendo la historia familiar y de la empresa rasgos distintivos y únicos.

En futuras investigaciones se propone profundizar acerca de las particularidades del sistema empresa-familia-propiedad, con el fin de contribuir a la supervivencia, desarrollo y consolidación del mismo entre la unidad empresarial y los miembros de la

empresa, de ahí se podría investigar los factores que inciden en el éxito y fracaso en el proceso sucesorio de la empresa familiar.

Se propone la unión de esfuerzos para lograr una caracterización y consideración diferenciada de las empresas familiares a nivel provincial, con el apoyo del estado, entidades, gremios, universidades y empresas familiares, que posibilite profundizar en la ejecución de estrategias que permitan su desarrollo y evolución.

Realizar estudios comparativos de empresas familiares del mismo sector o industria, en cuanto a múltiples cuestiones relacionadas con la comunicación, los conflictos, la inteligencia emocional en la empresa familiar, el papel de la junta directiva, órganos de gobiernos, la internalización de la empresa familiar para así poder obtener una mayor profundidad del estudio y proceder así a la ejecución de estrategias que permitan su desarrollo y evolución.

## Referencias

- Alfaro, C. M., & Castañón, E. R. (2013). *Profesionalización del gobierno corporativo de 50 empresas familiares pequeñas y medianas de la provincia de Marga-Marga y Valparaíso*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Facultad de ciencias económicas y administrativas Chile: Obtenido de [http://www.pucv.cl/uuaa/site/artic/20190619/asocfile/20190619124404/memoria\\_rumie\\_\\_\\_molina\\_.pdf](http://www.pucv.cl/uuaa/site/artic/20190619/asocfile/20190619124404/memoria_rumie___molina_.pdf)
- Álvarez Martínez, M. E., & Roríguez, J. R. (2014). *El protocolo familiar quía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. Estados Unidos : Copyright. Obtenido de [https://books.google.com.ar/books?id=JdTNBQAAQBAJ&pg=PA24&dq=protocolo+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_nLWW4sToAhXCLLkGHRKOCtoQ6AEIUDAF#v=onepage&q=protocolo%20familiar&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=JdTNBQAAQBAJ&pg=PA24&dq=protocolo+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi_nLWW4sToAhXCLLkGHRKOCtoQ6AEIUDAF#v=onepage&q=protocolo%20familiar&f=false)
- Arena Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Arreola Bravo, F. M., Niebla Zatarain, J. C., & Ramírez Martínez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo Sum. Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 22(2), 103-115. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/104/10439327001.pdf>
- Barroso Martínez, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Revista Digital para estudiantes de geografía y ciencias sociales*, 5(60), 98-132. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10045/35286>
- Borda, G. (2015). *Importancia de la Profesionalización en la gestión de empresas familiares - Pyme*. (Tesis). Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2031>
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización en la Empresa Familiar. Argentina*. (Tesis Pregrado). Universidad Católica Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>
- Castillo Aroni, H. M. (2017). *Impacto del protocolo familiar en la rentabilidad de la pequeña empresa familiar, Lima Metropolitana 2016*. (Tesis). Facultad de

- Ciencia Empresariales. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú: Obtenido de <http://200.37.102.150/handle/USIL/2998>
- Cesaretti, M., & Cesaretti, O. D. (2015). El pacto sucesorio y la empresa familiar en la unificación. *Revista del Notariado* (918). Obtenido de <https://www.colegio-escribanos.org.ar/biblioteca/cgi-bin/ESCRI/ARTICULOS/64907.pdf>
- Costa, J. C. (2015). *Profesionalización de las Empresas Familiares agropecuarias. Argentina*. (Tesis). Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/428>
- Cucurull Poblet, T. (2015). *El protocolo familiar mortis causa*. Madrid: Dykinson S.L. Obtenido de [https://books.google.com.ar/books?id=4OS7CwAAQBAJ&pg=PA10&dq=protocolo+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_nLWW4sToAhXCLLkGHRKOCtoQ6AEIRzAE#v=onepag](https://books.google.com.ar/books?id=4OS7CwAAQBAJ&pg=PA10&dq=protocolo+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi_nLWW4sToAhXCLLkGHRKOCtoQ6AEIRzAE#v=onepag)
- Freire, E. J., & Chaguamate, V. A. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Revista Latinoamericana de investigación en Organizaciones, Ambiente y sociedad* , 7(9), 119-138. Obtenido de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012>
- Freire, E. J., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 113-113. Obtenido de [http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/383](http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383)
- Ganay, M. C. (2015). Caso Cervecería y Maltería Quilmes: *La importancia de la incorporación de profesionales ajenos a la familia en el éxito de la empresa*. (Tesis). Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocio. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/12011>
- González Morales , M. A., Benítez Ulibarri, H. A., & Tamayo González, E. J. (2017). Factores determinantes del éxito del proceso sucesorio en empresas familiares de

- Dzityá, Yucatán. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1).  
Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/744>
- Guerrero Omaña, L. M., & Barrios Briceño, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. (U. ICESI, Ed.) *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293- 302. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786003.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAOTHBLXEJ%2F20200425%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAOTHBLXEJ%2F20200425%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-)
- Hurtado Pérez , W. E. (2017). *Influencia de la Profesionalización en la mejora de la competitividad de las pymes en Perú: Empresas familiares en el sector manufactura*. (Tesis). Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad San Ignacio Loyola. Perú: Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2677/1/2017\\_Hurtado\\_Influencia\\_de\\_la\\_profesionalizacion.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2677/1/2017_Hurtado_Influencia_de_la_profesionalizacion.pdf)
- Macías González, G. G., Villalobos Jiménez, E., & Gómez, J. L. (2016). La formación de profesional de mujeres y hombres en las empresas familiares. México: XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Obtenido de <http://repositorio.cualtos.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/599>
- Misiano, M. P. (2016). *Los Sistemas de Gestión y la Profesionalización de las Empresas Familiares*. (Tesis). Universidad Torcuato Di Tella. Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2463>
- Miskoski, D. A. (2016). La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja Argentina. *Oikonomos*, 1, 75-94. Obtenido de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/70>
- Monclús Rubio, P. (2017). *La empresa familiar: Caracterización y Elaboración Práctica de un Protocolo Familiar*. (Tesis). Universidad de Zaragoza. Facultad de ciencias sociales y el trabajo. Obtenido de <https://zagan.unizar.es/record/65202>

- Palacios Bañegil, T. M., Linares Hernández, R., & Iglesias Barriuso, C. (2012). El Protocolo Familiar y Sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura. *Tourism y management studies*(8), 139- 150. Obtenido de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582012000100015](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582012000100015)
- Pozobón, G. (2019). *Traspaso sucesorio en empresas familiares y nuevas formas de gestion*. (Doctorado). Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Economicas. Mendoza, Argentina: Obtenido de <https://economicas.bdigital.uncu.edu.ar/13967>
- Puig Castán, A. (2016). Empresa Familiar: proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 4(1), 63-81. Obtenido de <https://repositori.udl.cat/handle/10459.1/58892>
- Quejada Perez, R. F., & Avila Gutierrez, J. N. (2016). Empresas Familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*(81), 149-158. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602016000200009&script=sci\\_abstract&tlng=fr](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602016000200009&script=sci_abstract&tlng=fr)
- Romero, A. A. (2018). *Empresas Familiares: los desafíos en el proceso de transición*. (Tesis). Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios. Victoria, Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16105/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Romero%2C%20Alejandro%20Alberto.pdf>
- Sandoval, N. B. (2019). *Analisis de la problematica de las empresas familiares agropecuarias y de las herramientas necesarias para su continuidad en el partido de Necochea, Buenos Aires*. (Tesis). Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de la Provincia de Buenos Aires. Argentina: Obtenido de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/2194>
- Serrano Cañas, J. M. (2015). Caracterización empresarial y tipología societaria de las empresas familiares. *Asociación de estudios de ciencias sociales y humanas*, 34, 99-115. Obtenido de <https://helvia.uco.es/handle/10396/13873>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar: Empresas familiares*. México: Capture. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=tdmVDwAAQBAJ&printsec=frontcover>



&dq=protocolo+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwix\_N7or8XoAhWBHrkGHRypCOYQ6AEINjAC#v=onepage&q=protocolo%20familiar&f=false

- Vanoni Martínez , G., & José Pérez, M. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2). Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438>
- Vargas Ortiz, A. E., Rodríguez Liquidano, M. C., & Olvera , M. S. (2017). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. *Trascender, Contabilidad y Gestión*(4), 2-8. Obtenido de <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/27>
- Velázquez García, M., Paz Gómez , C. A., & Aguilar Morales, N. (2014). La sucesión de una empresa familiar de autopartes. *Hito de la ciencias económico administrativas*, 17(48), 65- 74. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/468/386>

## Anexo I

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es \_\_\_\_\_ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en

cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.

---

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

## Anexo II

### *Entrevista a empresas familiares sin vida*

¿Cuál es la actividad principal a la que se dedicó?

¿Quién es el o los Fundadores de la empresa?

¿En qué año aproximadamente comenzó a funcionar la empresa?

¿Siempre funciono en el mismo lugar?

¿En qué generación se encontraba antes de morir?

¿En qué año aproximadamente murió?

¿Cuántas personas trabajaron en la empresa?

¿Cómo piensa que impactan en su entorno socio económico?

¿Cómo piensa que impactan en los diferentes grupos de interés?

Empleados –Proveedores- Clientes

¿Cómo creen que impactan en ese entorno con relación a sus productos o a sus proyectos?

¿Tienen noción de que es un protocolo familiar?

¿Cuentan con algún protocolo? ¿O con alguna herramienta para la selección del líder?

Si dice que si ¿en qué año fue redactado? ¿Lo hicieron los miembros de la familia o con ayuda de algún experto?

En el caso que diga que no ¿existe algún otro instrumento escrito por los miembros de la familia que permita delimitar el marco de desarrollo y las reglas de actuación entre la empresa familiar, su propiedad y con terceros? ¿Cuál?

¿Cómo se manejaron los desacuerdos familiares?

¿Está de acuerdo con la implementación del protocolo?

¿Cree que esta herramienta podría ayudar para evitar conflictos en el futuro? ¿O para la continuidad de la empresa familiar?

¿Cuántos miembros de la familia trabajaban en la empresa?

¿Cuántos miembros de la familia son no propietarios y no trabajan en la empresa?

¿Existen socios no familiares que no trabajen en la empresa?

¿Existen socios familiares que no trabajen en la empresa?

¿Hubo algún miembro de la familia que está obligado a trabajar en ella o podía elegir su rumbo?

¿Cómo se decidió y que se tuvo en cuenta para saber cuáles de los miembros de la familia y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa?

¿Qué se hizo cuando algún miembro de la familia rompe los acuerdos o es irresponsable?

¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de su trabajo?

¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido en la empresa familiar?

¿Qué se hizo cuando algún miembro de la familia rompe los acuerdos o es irresponsable?

¿Cómo afecta el manejo de las relaciones familiares el compromiso de su trabajo?

¿Qué conflictos relacionados con la propiedad ha vivido en la empresa familiar?

¿Qué conflictos con relación a la continuidad de la empresa vivió?

¿Tiene un plan de sucesión establecido? ¿Cómo se eligió al próximo sucesor?

¿Cuáles fueron los requisitos en materia de educación que se exigieron para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa? ¿Y a un no familiar?

¿Se dispuso algún procedimiento para desarrollar las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en ella? ¿Si hubo, cuáles?

¿Cuentan con un directorio? ¿Cómo está compuesto? ¿Solo miembros de la familia?

¿Existe un concejo de familia? ¿Y la asamblea familiar?

Si es no ¿Quiénes toman las decisiones más importantes relacionadas a la empresa?

¿Cree que la implementación de herramientas como el protocolo familiar, plan de sucesión y los órganos de gobiernos es importantes para evitar la muerte de la empresa?

¿Usted cree que un contador público podría haber ayudado para que la empresa no llegue en lo que termino?

¿Cómo usted cree que pude ayudar?