

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

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

**Problemas de profesionalización y sucesión en las PyMEs familiares de  
Rosario, 2.020**

**Problems of professionalization and succession in family SMEs in  
Rosario, 2020**

**Autor: Baiocchi, Hernán Andrés**

**Legajo: VCPB 21629**

**DNI: 22.955.543**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás**

**Argentina, Julio 2020**

## **Resumen**

Se realizó un trabajo de investigación cuyo objetivo fue describir si la falta de profesionalización afectó los procesos de sucesión de las PyMEs familiares de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. En base a una investigación descriptiva de enfoque cualitativo, se utilizó un muestreo no probabilístico y por conveniencia consistente en cinco PyMEs de la zona que no siguieran en actividad. Se efectuaron entrevistas a ex miembros de dichas firmas y se realizó una codificación abierta de las respuestas obtenidas a través de diversos tópicos, con la intención de identificar patrones temáticos y utilizar algunos modelos teóricos. Los resultados arrojaron empresas cerradas con roles muy concentrados en la figura de los dueños fundadores, con escasa profesionalización de la gestión y problemas para afrontar el traspaso generacional. A través del análisis de sus estructuras y formas de gestión se concluyó que la falta de profesionalización incidió negativamente en todos los procesos organizacionales, principalmente el de sucesión, que fue determinante para la continuidad de las empresas. La identificación de esta problemática permitió sugerir herramientas de profesionalización que regulen la dinámica familia-empresa y faciliten la transmisión generacional de las organizaciones.

Palabras clave: PyMEs familiares, roles, gestión, profesionalización, sucesión

## **Abstract**

A research work has been carried out which purpose was to describe if the lack of professionalization has affected the succession process of the family SMEs located in Rosario, Santa Fe. Based on a descriptive qualitative research, non-probability sampling has been used, and for convenience consisting of five SMEs from the area that were no longer active. Interviews to ex-members of said firms were conducted and an open coding of the obtained answers through various topics was made, with the intention to identify thematic patterns and use some theoretical models. The results showed closed enterprises with roles strongly focused on the figure of the founding owners, poor professionalization of management and issues coping with generational transfer. Through the analysis of their structures and ways of management it has been concluded that the lack of professionalization had a negative impact in every one of the organizational processes, mainly the succession which was decisive for the continuity of the companies. The identification of this problem allowed us to suggest professionalization tools that regulate the family-company dynamics and facilitate the generational transmission of organizations.

Keywords: Family SMEs, roles, management, professionalization, succession.

## Índice

Introducción.....	1
Métodos.....	16
Diseño .....	16
Participantes.....	17
Instrumentos .....	17
Análisis de datos .....	18
Resultados .....	19
Discusión.....	24
Referencias .....	35
Anexo 1: Documento de consentimiento informado.....	38
Anexo 2: Preguntas de entrevista .....	40

## Introducción

Las empresas familiares juegan un importante papel en el desarrollo socio-económico en la mayoría de los países del mundo; son unidades económicas que además de otorgar seguridad y progreso al grupo familiar que las gestiona, crean puestos de trabajos y generan oportunidades para el conjunto de la sociedad (Santamaría y Pico, 2015). Abarcan todos los segmentos económicos, desde pequeños emprendimientos pertenecientes al ámbito de la economía informal hasta grandes empresas internacionales como Wal-Mart Stores Inc., Volkswagen AG, Louis Vuitton SA, Heineken, etc., que son o comenzaron siendo empresas familiares (Belausteguioitia, 2017).

Según estimaciones del Instituto Argentino de Empresas Familiares (IADEF, 2017), a nivel mundial el porcentaje de participación de las empresas familiares sobre el total de empresas existentes se ubica alrededor del 70%. Favier Dubois (h) (2017), manifiesta que aún con sus diferencias culturales y geográficas, los porcentajes de participación de las empresas familiares en la economía de los países es muy alta, en Italia 99%, Estados Unidos 96%, Suiza 88%, Reino Unido 76%, España 71%, Portugal 70% y Colombia 68%, mientras que en Argentina esa relación alcanzaría un 80%: aproximadamente un millón de empresas familiares, constituyendo el 60% del PBI y el 70% de los puestos de trabajo del sector privado.

Partiendo de las definiciones vertidas por Mera y Bermeo (2017), se puede establecer una aproximación de los conceptos de empresa y familia en su sentido más amplio. Estos autores describen a la empresa como una organización de personas con intereses individuales que mediante el uso de recursos técnicos y financieros producen bienes o servicios, en pos de alcanzar un objetivo en común, generalmente de índole económica; y definen a la familia como una agrupación de individuos organizados en base a jerarquías socialmente establecidas (padres y madres, hijos, hermanos, tíos, primos, nueras, yernos, etc.), que están unidos por costumbres, valores, creencias y sentimientos compartidos.

A partir de lo expresado, la noción de empresa familiar resulta más imprecisa, puesto que no todos los autores se refieren de igual manera respecto a este tipo de organizaciones; los conceptos pueden variar de simples definiciones a enfoques más complejos; Belausteguioitia (2017), define a la empresa familiar como “una

organización controlada y operada por los miembros de una familia” (p. 41). Algo más restrictiva es aquella que describe a la empresa familiar como una unidad económica constituida por individuos que comparten lazos consanguíneos o por afinidad, y que reúnen sus esfuerzos para administrar y dar continuidad a una organización (Marcelino Aranda, Torrez Ramírez, Camacho, Robles Acosta y Martínez Rodríguez, 2020).

Favier Dubois (h) (2017), manifiesta que las organizaciones de este tipo están formadas por dos elementos objetivos que son el grupo familiar y la empresa, ligados por dos elementos subjetivos: la intención de mantener la empresa en el tiempo y que la misma sirva de sustento al grupo familiar. Señala que las empresas familiares pueden identificarse a través de tres dimensiones, que van de lo más amplio a lo más restrictivo:

- Poder político: la familia tiene el control de las decisiones estratégicas.
- Poder político, más gestión: el fundador y sus descendientes controlan la empresa y participan de la ejecución de las estrategias.
- Poder político, más gestión, más propiedad: cuando la empresa está conformada por varias generaciones y estas tienen presencia activa en todos sus niveles.

Treviño Rodríguez (2010), citada por Corado Sánchez (2016), determina algunos principios básicos que constituyen a la empresa familiar: que esté conformada por uno o varios grupos familiares, que posean al menos el 51% de las acciones, que la gestión y administración del negocio sea llevada a cabo por el grupo familiar, que miembros de las siguientes generaciones tengan interés o vocación de continuidad, que esa vocación prevalezca a través de la transmisión generacional del conocimiento de la empresa y que la familia custodie la riqueza formada en cada generación.

Dada la ambigüedad en el plano teórico que plantea la unión de estas instituciones sociales, la definición de empresa familiar tiene distintos enfoques, interpretaciones o puntos de vista; sin embargo, todas se articulan sobre tres elementos en común: propiedad, empresa y familia (Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve, 2016).

Lucero Bringas (2017), distingue algunas características que diferencian a las empresas familiares de las no familiares; los propietarios de la empresa familiar buscan la continuidad y el prestigio de la familia, centrando su interés en los clientes y los empleados, sienten aversión al riesgo, por lo que se orientan estratégicamente a la adaptación y tienen una imagen de su empresa como institución social y bien de familia;

mientras que la empresa no familiar apunta a maximizar los resultados a corto plazo, considera el riesgo como una oportunidad de negocio, centra su interés en los accionistas, apunta a la innovación y es vista como un activo vendible y transformable.

Camino Mogro y Bermúdez Barrezueta (2018), señalan que las empresas familiares, al enfocarse en la permanencia de las futuras generaciones, suelen orientar sus objetivos a largo plazo, lo que las hace más resistentes en los momentos de crisis económicas.

Para Favier Dubois (h) (2017), los valores familiares como el afecto, la unión, la transmisión cultural, el trabajo y el esfuerzo, sumados al compromiso de continuidad familiar, la independencia financiera y la ética del trabajo representan lo que da en llamar activos invisibles.

Las relaciones familiares armoniosas derivan en valores que refuerzan la ética y el compromiso de la empresa familiar y actúan como una ventaja competitiva frente a las empresas no familiares, pero el verdadero reto para alcanzar el éxito y la continuidad de la empresa reside en encontrar el equilibrio en el binomio empresa-familia (Lozano Fuentes, Romero González y Hirsh, 2017).

Para Santamaría y Pico (2015), las organizaciones familiares, a pesar de sus ventajas y de su aporte a la economía de las regiones, son muy vulnerables a las reglas del mercado y los problemas familiares.

Antognolli (2012), afirma que la empresa familiar es problemática por naturaleza, siendo muy frecuente que los conflictos de familia se sumen a los problemas que son propios de una empresa. Es así como los problemas de financiación, los conflictos gremiales o los asuntos impositivos, entre otros factores, se potencian negativamente si se combinan con cuestiones familiares mal gestionadas.

Si las empresas compuestas por familias no están suficientemente estructuradas surgen debilidades nacidas de la convivencia de los dos sistemas que las componen: el empresarial, de lógica racional, cuyos valores primordiales son la competitividad y rentabilidad del negocio; y el familiar, de índole emocional o sentimental, que antepone la solidaridad e igualdad entre sus integrantes a la maximización de las ganancias (Favier Dubois (h), 2017).

En este sentido, tal como lo expresa Lucero Bringas (2017), cuando la familia se involucra en la empresa, cada contexto, con sus propias reglas, valores y estructuras

influye en las dinámicas sociales del otro; es decir, cuando los mismos individuos interactúan en ambos contextos, lo que acontece en un contexto influirá los en comportamientos que esos individuos tengan en el otro.

Para Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), es el sistema familiar el que mayor influencia ejerce en el contexto empresarial, porque al estar en una permanente búsqueda de estabilidad económica y bienestar para la familia, se toman decisiones atravesadas por factores afectivos. Infieren que esa es la razón por la cual las organizaciones familiares están conformadas por culturas paternalistas con características muy marcadas: líderes miembros de la familia con poder discrecional para impartir autoridad y tomar decisiones; dirección de la organización basada en la intuición; asignación de puestos motivada por intereses familiares; puestos directivos reservados sólo para familiares; desconfianza familiar frente a miembros de la empresa que no pertenecen al grupo; relaciones distribuidas jerárquicamente; trato preferencial para los integrantes de la familia; y tener como objetivo principal continuar con el legado del fundador y de la familia.

Belausteguigoitia (2017), manifiesta que mientras la empresa muestra un crecimiento aritmético, el crecimiento de la familia es exponencial, y con el paso del tiempo la empresa familiar podría pasar de un único propietario a ser una sociedad de hermanos o un consorcio de primos, lo que generaría mayor presión del subsistema familiar sobre el empresarial.

Para Lozano Fuentes et al. (2017), los problemas más frecuentes que enfrentan las empresas familiares son de estructura, de flujo de efectivo, sistemas de información contable deficientes, conflictos de familia, problemas de planificación estratégica y de sucesión.

Antognolli (2012), considera que -de no mediar graves problemas que afecten la estructura familiar-, se distinguen cuatro fuentes de conflicto que afectan a las empresas familiares: ausencia de una visión conjunta, falta de definición u órganos de gobierno planteados deficientemente, ausencia de un plan de sucesión y falta de comprensión respecto a los ciclos de crecimiento de la empresa.

Existen varias teorías que buscan explicar la dinámica de las empresas familiares, Belausteguigoitia (2017), Lozano Fuentes et al. (2017), Lucero Bringas (2017) y Pastor (2019), entre otros, citan el modelo de los tres círculos elaborado por



Davis y Tagiuri en el año 1982 como una referencia ineludible al momento de estudiar los factores que afectan la dinámica empresa-familia.

Lozano Fuentes et al. (2017), afirman que el modelo representa a la empresa familiar como un sistema compuesto de tres subsistemas interrelacionados: familia, propiedad y empresa; los elementos que los componen son personas que poseen algún grado de relación con la empresa familiar, cada uno de ellos con intereses y objetivos propios y cuyas fuerzas actúan continuamente sobre el sistema, no siempre en la misma dirección. De estas relaciones surgen atributos que le confieren una complejidad única a este tipo de empresas. Se los denomina ambivalentes, puesto que representan una ventaja y una desventaja al mismo tiempo. En la Figura 1 Modelo de los 3 círculos, proponen una adaptación del modelo desarrollado por Davis y Tagiuri.

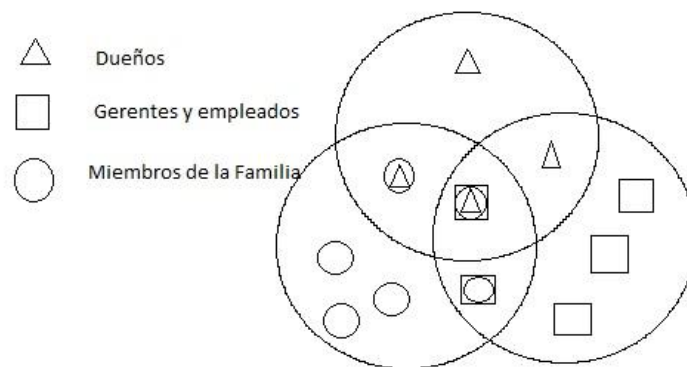


Figura 1. Modelo de los 3 círculos. Fuente: Lozano Fuentes et al. (2017, pág. 22).

Este modelo representa a los tres subsistemas que componen a la empresa familiar y los diversos roles que asumen los individuos que la conforman, generando siete subgrupos: familiar no accionista ni empleado, accionista que no es empleado ni familiar, empleados no familiares ni accionistas, familiares accionistas que no trabajan en la empresa, accionistas no familiares que son empleados, familiar empleado de la empresa pero no accionista y familiar, accionista y empleado de la empresa.

Continuando el análisis, Lozano Fuentes et al. (2017), describen los siete atributos ambivalentes que atraviesan a las empresas familiares:

**Roles o papeles simultáneos:** son aquellos en los que una misma persona puede asumir hasta tres roles diferentes, por ejemplo como dueño, gerente y familiar. Este atributo tiene como ventaja que la toma de decisiones está centralizada y los procesos decisorios son más eficientes, logrando mejores resultados. Como desventaja se corre el

riesgo que la persona que concentra los roles desarrolle falta de objetividad o se genere una confusión entre propiedad y empresa.

Identidad compartida: puede describirse como un sentido de pertenencia entre los familiares que trabajan juntos, este atributo generará sentimientos de lealtad y un comportamiento determinado tanto dentro como fuera de la empresa, pero a la vez puede provocar una sensación de falta de libertad en algunos integrantes y, a la larga, resentimiento hacia el negocio familiar.

Historia en común: construida de hechos y experiencias que atravesaron la historia familiar, como representa el conocimiento que el grupo familiar tiene de sí mismo, les permite conocer sus fortalezas y debilidades. Para que este atributo sea una ventaja, se deben gestionar las fortalezas a fin de minimizar las debilidades.

Las relaciones emocionales y la confusión: tienen que ver con los sentimientos que surgen entre los familiares, tanto positivos como negativos. Los sentimientos positivos pueden ser muy importantes porque generan un clima de lealtad y pertenencia y ayudan a cumplimentar los objetivos. Por el contrario, los sentimientos negativos repercuten de igual manera en el negocio y desgastan los vínculos.

El lenguaje privado: son formas de comunicación propias de la familia, que pueden estar constituidas por expresiones tanto físicas como verbales. Contribuyen a aumentar la eficacia en la toma de decisiones, pero como desventaja pueden generar malas interpretaciones y cortocircuitos en la comunicación.

La conciencia mutua y la privacidad: les permite conocer individualmente sus características y personalidades plenamente; al conocer la personalidad, los estados de ánimo o las condiciones físicas del otro, se posibilita una comunicación más fluida entre los miembros del grupo; su contracara negativa es que algún integrante se sienta presionado ante estas situaciones.

El afecto o la importancia de la compañía familiar: este atributo se va desdibujando con el paso de las generaciones. Es común que el fundador o sus hijos guarden sentimientos muy profundos respecto de la empresa en la que pusieron tanto esfuerzo y trabajo para hacerla crecer, forjando un sentido de misión y una visión compartida. Si esos sentimientos se pierden, pueden generarse rivalidades.

Las consecuencias de la interacción de roles con el sistema estarán determinadas por el manejo de los atributos ambivalentes: el reconocimiento de estos permitirá

diseñar una gestión que busque maximizar los atributos positivos y minimizar los negativos (Lucero Bringas, 2017).

Molina Parra et al. (2016), analizan el modelo de los cinco círculos, desarrollado por Salas en 2004. Como se aprecia en la Figura 2 Modelo de los cinco círculos, el mismo utiliza como base el modelo de los tres círculos, complementándolo con dos nuevos subsistemas: gestión y sucesión.

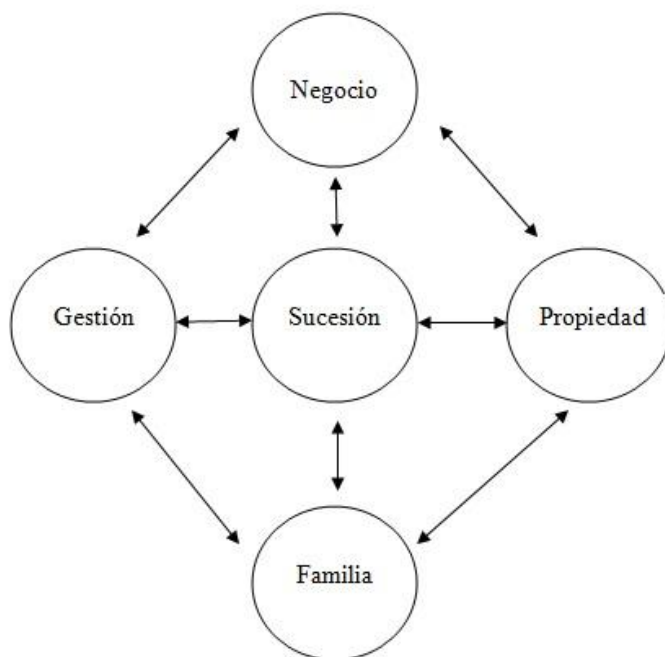


Figura 2. Modelo de los cinco círculos. Fuente: Molina Parra et. al (2016, pág. 135).

Continuando con la explicación, comentan que cada subsistema está regido por las relaciones entre las personas que lo componen. Y, al igual que el modelo de los tres círculos, los atributos de cada uno están determinados por la manera en que se gestionan los subsistemas.

La familia: es considerada como el factor diferenciador. En este subsistema se presentan problemas de índole subjetiva y que pueden afectar directamente el desarrollo de la empresa. Para resolver este problema sugieren la implementación de un protocolo familiar, que especifique los roles de los miembros y delimite sus funciones y responsabilidades.

La propiedad: referencia a las relaciones entre los propietarios, que pueden ser familiares o accionistas externos. En este ámbito pueden surgir problemas entre

accionistas, por lo cual es aconsejable que las juntas de accionistas no estén integradas únicamente por miembros de la familia.

El negocio: tiene que ver con la planificación estratégica y la inserción de la empresa en el mercado. Como está directamente relacionado con el proceso de profesionalización, se plantean problemas referentes a la adaptación al cambio, la incorporación de nuevas tecnologías y dificultades en la gestión.

La gestión: son los recursos con los que cuenta la empresa y como los utiliza para llevar adelante la estrategia. Tiene que ver con la influencia de la cultura familiar en la toma de decisiones, por lo que una transición generacional que renueve la cultura de la empresa puede traer inconvenientes.

La sucesión: que se refiere a la transferencia de la gestión y la propiedad del ente por parte del propietario a la siguiente generación de miembros familiares. Una planeación deficiente puede acarrear dificultades como la resistencia al retiro por parte del sucedido.

Concluyen su explicación manifestando que este modelo es una herramienta más eficaz que la creada por Davis y Tagiuri, ya que permite otras perspectivas para determinar cómo se articula la dinámica de la empresa familiar en un momento determinado incorporando las problemáticas de la profesionalización de la gestión y la sucesión.

Aira (2016), afirma que el éxito y la continuidad de la empresa radica en aprovechar y gestionar las ventajas que ofrecen los atributos familiares a favor del negocio, pero que los modelos de los círculos pueden resultar insuficientes para representar la realidad de las empresa y cita la obra de Gersik, Lansberg y Desjandins de 1997, en la cual, utilizando como base el modelo de los tres círculos, agrega una dimensión que determina un mayor acercamiento a las complejas relaciones que se establecen cuando se solapan los subsistemas: el tiempo.

Cada subsistema posee una dimensión evolutiva; en base a la secuencia planteada, cada uno se va desarrollando a su ritmo, influyendo en los otros y dotando a la empresa de características únicas.

La Figura 3 Modelo evolutivo tridimensional, corresponde a una representación de cómo interactúan los subsistemas que componen a la empresa familiar incorporando la variable tiempo.

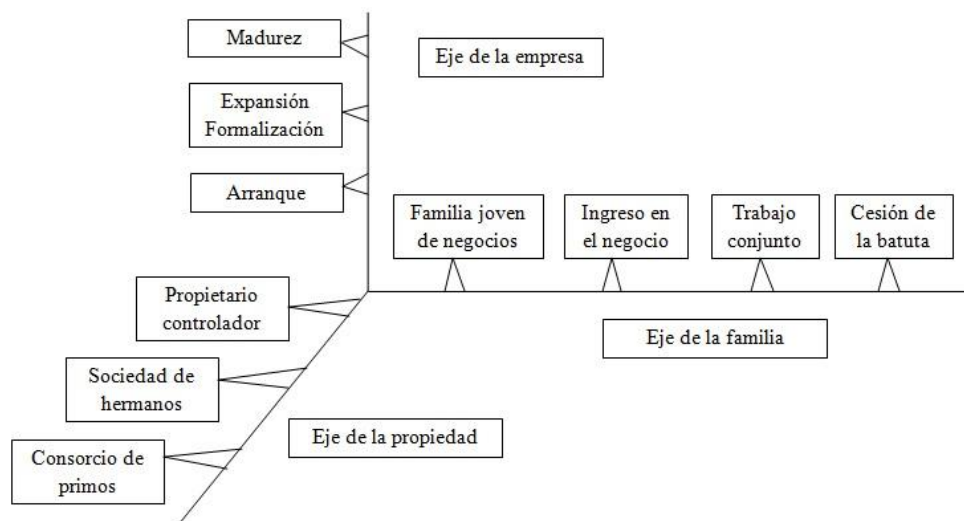


Figura 3. Modelo evolutivo tridimensional. Fuente: Aira (2016, pág. 94).

La dimensión evolutiva de la propiedad es la que puede presentar mayor variación entre las secuencias, debido, principalmente a la estructura familiar que sea propietaria. Es así como la figura de propiedad, que generalmente recae en un único dueño, puede estar compuesta de combinaciones de generaciones, otras familias o que un miembro compre las acciones de los demás.

La dimensión evolutiva de la familia describe las etapas de la familia empresaria, desde la fundación de la empresa, impulsada por acciones emprendedoras de familias jóvenes y atraviesa las distintas etapas y problemáticas a medida que se incorporan al negocio los integrantes del grupo familiar, hasta el momento de la sucesión.

La dimensión evolutiva de la empresa tiene que ver con el crecimiento, formalización y nivel de profesionalización de la empresa.

Para la autora, este tipo de modelo, aún con sus limitaciones, permite predecir la estructura de una empresa familiar basada en su nivel de desarrollo, al momento de encarar su análisis.

Diversos estudiosos de las ciencias de la administración, al identificar los conflictos surgidos por la dinámica de la empresa familiar, vieron a la profesionalización como el proceso adecuado que le permitiría a este tipo de organizaciones alcanzar un desempeño eficiente, corregir los conflictos internos y

generar las capacidades requeridas para competir en el mercado (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Belausteguigoitia (2017), señala que la profesionalización es un proceso de desarrollo gradual que apunta principalmente a la transformación de la empresa familiar en una empresa familiar profesional. Manifiesta que es el elemento clave para lograr el éxito y la continuidad de la empresa familiar, pero se deben comprender las etapas de crecimiento de la empresa y de la familia para implementar estas prácticas en el momento adecuado. Menciona que cuando la empresa comienza a incorporar recursos y desarrollarse, se acrecienta la necesidad de complejizar los procedimientos administrativos.

Para Marcelino Aranda et al. (2020), la profesionalización es un proceso estratégico que tiene relación directa con la rentabilidad de la empresa y está relacionada con la formación y el desempeño de los miembros que la componen. La formación involucra a la alta dirección y puede darse por la contratación de profesionales externos, miembros de la familia o gerentes no familiares. Mencionan que ese nuevo gestor deberá establecer sistemas de administración y control que apunten al desarrollo de la empresa, integrar las estructuras del binomio familia-empresa, erradicar la centralización y la emocionalidad en la toma de decisiones y desarrollar una gestión que refuerce la orientación emprendedora de la organización, principalmente reconociendo las oportunidades y las amenazas del ambiente externo.

Lucero Bringas (2017) expresa que una de las mayores dificultades de las empresas familiares es mantener su continuidad a través de las distintas generaciones. Manifiesta que con el paso del tiempo las relaciones familiares se van modificando y se torna necesario adecuar la gestión a tal ciclo. A la vez, destaca que existen algunas claves sobre las cuales basar el proceso de profesionalización, como contratar y desarrollar personas con talento, sea o no familiares; desarrollar mecanismos para la toma de decisiones oportuna; fortalecer y estimular el compromiso hacia la organización y la disciplina familiar; comprender las ventajas del management y delegar en los empleados; fomentar el alto desempeño y defender y transmitir los valores de la empresa en todos los niveles.

La incorporación de terceros profesionales a la empresa se denomina profesionalización externa (Marcelino Aranda et al., 2020). Explican que muchas veces

existe cierta resistencia por parte de los fundadores, que visualizan esta situación como una pérdida de autoridad. Lucero Bringas (2017) expresa que la contratación de un ejecutivo externo debe ir acompañada del respeto por la cultura familiar. Los valores corporativos (estándares de desempeño, el aprendizaje continuo, la igualdad de recompensas, etc.), deben fusionarse coherentemente con los valores familiares.

La profesionalización interna se basa en la capacitación de los integrantes de la empresa y tiene como finalidad formalizar la gestión sin alterar la cultura familiar (Marcelino Aranda et al., 2020). Expresan además, que este tipo de profesionalización suele ser más sencilla de implementar, pero menos efectiva; en estos casos, es común que el padre fundador busque adaptar las situaciones empresariales a su forma de trabajo, intentando permanecer en su zona de confort.

La profesionalización implica la adopción de un nuevo management, que busca incrementar los estándares de desempeño, implementar sistemas de planeamiento y control, realizar gestión por desempeño y fomentar la inversión en nuevas tecnologías; estos conceptos, ajenos a la empresa familiar, pueden sentirse como una amenaza, una disminución de poder de autoridad y control, y la organización tiende a oponer resistencia a la aplicación del proceso (Lucero Bringas, 2017).

Belausteguigoitia (2017), adoptando el modelo de crecimiento de las empresas desarrollado por Greiner en 1998 a las empresas familiares, manifiesta que básicamente, estas últimas atraviesan las mismas fases y asocia la superación de las crisis que dan lugar a nuevas etapas de crecimiento con las etapas de profesionalización de la empresa familiar, ubicando al proceso de sucesión como la crisis más significativa, una vez que la empresa alcanza su madurez.

El proceso de sucesión cobra especial interés por parte de los investigadores de la materia, porque en la mayoría de los casos se presentan importantes dificultades al momento de la transición entre generaciones. Autores como Lozano Fuentes et al. (2017), Santamaría y Pico (2015), entre otros, se empeñan en resaltar que, independientemente del tamaño de la empresa, el proceso de sucesión siempre es problemático para la empresa familiar, e indican que una de las principales causas tiene que ver con la superposición de roles por parte del socio fundador que deriva en una resistencia al retiro del poder.

Ortiz Vargas et al. (2017), definen a la sucesión de la empresa familiar como el proceso por el cual el propietario-fundador transfiere la dirección o el liderazgo de la empresa a otra generación y opinan que, como el relevo en la dirección de la empresa suele recaer en un miembro de la familia, contiene un importante contenido simbólico: a través de la sucesión no sólo se está transfiriendo un derecho de propiedad, se transfieren jerarquías y tradiciones familiares, perpetrando una herencia cultural con visión a largo plazo.

La sucesión a nuevas generaciones plantea uno de los problemas más importantes que enfrentan estas empresas, en México un 75% de las empresas familiares no logra superar la muerte del fundador y un 50% que intentan la transición de la primera a la segunda generación presentan graves inconvenientes (Lozano Fuentes et al., 2017). Lucero Bringas (2017), señala que en Argentina, sólo el 30% de las empresas familiares logra sucederse a la segunda generación familiar y que sólo un 5% llega a la tercera.

Varios autores coinciden que la planeación de la sucesión representa el mayor inconveniente para lograr su éxito. La mayoría de los empresarios familiares no planifican estratégicamente la sucesión y terminan improvisando la elección de sus sucesores; como este proceso involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar, genera una fuerte incertidumbre en los agentes que componen y dependen de la empresa, afectando la gestión y el control en todos sus niveles (Santamaría y Pico, 2015).

Lozano Fuentes et al. (2017) mencionan que el cambio generacional trae aparejado un fuerte impacto en la organización, debido principalmente a tres factores: la resistencia del fundador para aceptar el retiro, tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación de un sucesor y tensiones entre los mismos familiares, todos ellos producto de la ausencia de planeación o una planeación deficiente. Estiman que el punto de partida de una buena planeación sucesoria se cimenta en la elección de los sucesores: no debe estar guiada por sentimentalismos o preferencias familiares, sino por las habilidades y competencias que posean los candidatos para guiar a la empresa a alcanzar todo su potencial.

Belausteguioitia (2017), manifiesta que la sucesión es un proceso que representa al menos entre diez y quince años, de no presentarse situaciones imprevistas



como el fallecimiento del fundador o desavenencias familiares y presenta un modelo de sucesión familiar que establece cinco etapas por la que debe atravesar la empresa una vez que se decide planificar el traspaso de mando.

Desarrolla un modelo que describe el proceso completo de sucesión. En la Figura 4 Modelo de proceso de sucesión familiar, la línea diagonal describe el grado de influencia en la toma de decisiones de los actores (sucedido, sucesor) y como se va invirtiendo a medida que el proceso avanza.

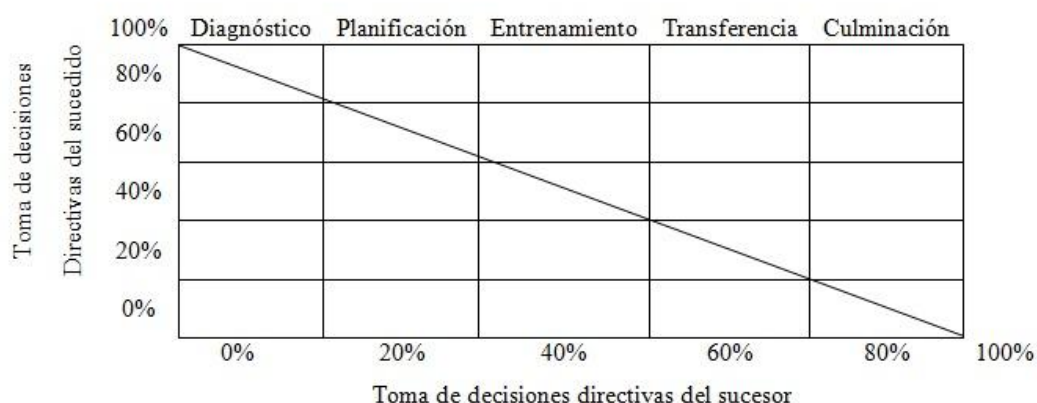


Figura 4. Modelo de Proceso de sucesión familiar. Fuente: Belausteguigoitia (2017, pág. 259).

En la etapa de diagnóstico, el fundador medita sobre la dimensión de la familia y la empresa. Básicamente comienza a sopesar de qué manera y a quienes entregará la empresa y la decisión estará basada en una evaluación de las habilidades e intenciones de los hijos; es una etapa que puede durar de dos a tres años y si bien no es definitiva, determina el perfil que tendrá el proceso de sucesión.

La etapa de planificación es la relativa a la elaboración de un plan de sucesión muy claro y minucioso. Para que el plan gane legitimidad, Belausteguigoitia destaca la importancia de la participación de los posibles sucesores. El plan debe basarse en los siguientes puntos: compromiso de la dirección con el plan; diseñar, si aún no lo han hecho, la planeación estratégica de la empresa y definir el perfil del sucesor en base a la misma.

Una vez definidos los perfiles de los actuales sucesores y conocidas sus habilidades, se pasa a la etapa de entrenamiento; en esta etapa se los incorpora como trabajadores de la empresa, siendo muy conveniente que los mismos hayan tenido

experiencias laborales en otras organizaciones y/o algún tipo de formación empresarial. Es deseable también, que los posibles sucesores entrenen en todo tipo de tareas y que no ocupen cargos directivos desde un primer momento.

En la etapa de transferencia comienzan a solaparse las decisiones de mando, esta etapa es gradual, el control de la empresa se va transfiriendo en forma dosificada. Es la etapa de mayor complicación, puesto que puede generar situaciones de tensión que se trasladarán a todos los involucrados con la empresa. Es preciso tener elaborado un buen plan de comunicación. La culminación del proceso sólo es exitosa si los sucesores ejercen el mando de forma eficaz.

A pesar de lo planteado hasta el momento, las empresas familiares, con sus propias características y problemáticas, ocupando un importante segmento dentro del mundo de los negocios, parecen no haber alcanzado el merecido reconocimiento por parte de algunas ramas de la ciencia o incluso, de políticas de estado.

Santamaría y Pico (2015), manifiestan que dentro de las ciencias económicas existe un vacío en lo relativo a la empresa familiar como objeto de estudio porque generalmente solo se la tiene en cuenta a la familia desde la relación sectorial, dentro del modelo de flujo circular de la renta.

Por otra parte, Favier Dubois (h) (2017), afirma que a pesar de la creación de organismos sin fines de lucro que generan espacios para el estudio y el apoyo de las empresas familiares, tanto a nivel internacional o nacional, no existen aún políticas estatales que contemple o regulen este tipo de instituciones en la Republica Argentina.

En concordancia con lo expuesto, otra problemática que requiere atención es el de las PyMEs familiares, que según lo comentado por Lucero Bringas, Ribbert y Goddio (2018), constituyen la mayoría del entretejido empresarial de la Argentina. Las autoras manifiestan que en 2017 la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación reportó 856.626 empresas activas, de las cuales el 99% correspondía a PyMEs.

En el mismo orden de ideas, Pastor (2019) estima que el 70% de las PyMEs existentes en Argentina corresponde a empresas fundadas y gestionadas por familias; del conglomerado de las micro y pequeña empresa el porcentaje alcanza un 85% y en lo referido a organizaciones medianas un 50%.

Lucero Bringas (2017), manifiesta que en Argentina se advierte una reticencia a la profesionalización, sobre todo en las PyMEs familiares. Esta carencia es un factor

decisivo a la hora de analizar las causas que estancan su crecimiento, puesto que una mala gestión determina en forma directa su competitividad en el mercado y su consecuente desaparición. Soto y Balverde (2016), comentan que la tasa de mortandad de las empresas familiares es muy alta, estimando que sólo un 30% de las PyMEs familiares en la Argentina logra suceder la primera generación.

A la luz de estos datos, se infiere una gran fragilidad para mantener la continuidad de estas empresas. La Secretaría de Transformación Productiva de la República Argentina (STP, 2017), revela que sobre un estudio realizado durante el período 2009-2017, un 39% de microempresas cerraron sus puertas después de cinco años de vida, mientras que un 57% se mantuvo con el mismo tamaño y un 3% pudo modificar su tamaño a pequeña empresa. En el caso de las pequeñas empresas, un 22% cerró sus puertas, un 15% se contrajo a microempresa y un 58% se mantuvo. Solo un 5% agrandó su estructura a mediana empresa. Para el caso de las medianas empresas, cerraron un 12%, un 3% se convirtieron en microempresas y un 14% en pequeñas empresas.

En uno de los escasos estudios que existen sobre las PyMEs de la ciudad de Rosario y su zona de influencia, Amigo et al. (2018), afirman que la mayoría de las PyMEs de la región son de propiedad y gestión familiar, lo que se advierte al abordar su estudio: empresas muy arraigadas a los valores familiares, muy conservadoras, donde la toma de decisiones están centralizadas en el propietario o padre fundador, tienen problemas de estructura, tecnología de información obsoleta o mal gestionada, escasa formación de propietarios en lo referente a negocios, insuficiente profesionalización de la gestión y problemas de sucesión.

Se plantean algunos interrogantes respecto a las pequeñas y medianas empresas familiares de Rosario, Santa Fe: ¿Es la falta de profesionalización el determinante de la muerte prematura de las Pymes en la ciudad de Rosario? ¿Cómo influye el proceso de sucesión? ¿Qué herramientas pueden implementarse para evitar esta problemática?

Los resultados obtenidos se orientaron a describir algunos aspectos derivados de la falta de profesionalización de la empresa familiar, centrandó el interés en los procesos de sucesión. Temas relacionados con los órganos de gobierno o el protocolo familiar fueron expuestos tangencialmente, por lo tanto, el trabajo realizado puede servir para expandir futuras investigaciones en esa dirección.

A partir de lo planteado precedentemente, el objetivo general del presente trabajo es:

Describir si la falta de profesionalización en el proceso de sucesión conlleva a la muerte prematura de las Pymes familiares en la región Rosario, Provincia de Santa Fe, para el año 2.020.

Para lograr tal objetivo se establecen como objetivos específicos:

1. Indagar en las prácticas de gestión y procesos administrativos utilizados en las empresas familiares encuestadas
2. Identificar los conflictos que surgieron en la etapa de sucesión de las mismas
3. Mencionar qué herramientas de profesionalización pudieron implementarse para evitar la situación final.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación planteada para este trabajo fue de tipo descriptiva, porque se buscó determinar las causas de un fenómeno concreto y las condiciones en las que ocurrió (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014), en este caso, cuáles fueron los principales factores que determinaron la desaparición de las pequeñas empresas familiares en la zona de la ciudad de Rosario en sus primeras generaciones. Se intentó establecer si la no profesionalización de la gestión o la falta de una planificación que regule el traspaso de generación empresaria, afectaron a las pequeñas empresas familiares durante la sucesión o en los años posteriores.

El enfoque del trabajo fue cualitativo, se recolectaron datos sin medición numérica y se interpretaron los hechos a partir del estudio de datos teóricos y entrevistas con dueños de empresas familiares ya extintas. De esta manera, el conocimiento se fue construyendo a través de los estudios realizados y el resultado del trabajo de entrevistas.

Siguiendo la metodología planteada por Hernández Sampieri et al. (2014), el diseño de la investigación fue no experimental: se realizó un trabajo de análisis sobre las variables y fenómenos observados, sin ningún tipo de manipulación o intervención a las mismas. Dadas las características de la investigación, sobre empresas que no existen más, la recopilación de datos fue de tipo transversal.

### *Participantes*

La población estuvo constituida por PyMEs familiares que ya no existieran más de la zona de Rosario, provincia de Santa Fe, sin distinción de rubro. De las contactadas, fueron seleccionadas, a modo de muestra, cinco que no hubiesen superado, como máximo, la segunda generación.

De lo descrito anteriormente, y en concordancia con lo mencionado por Hernández Sampieri et al. (2014), el tipo de muestreo fue no probabilístico y por conveniencia puesto que los casos fueron seleccionados de acuerdo a las características planteadas para el desarrollo de la investigación y se utilizaron individuos o unidades de análisis de relativo fácil acceso.

Para acceder a las unidades de análisis, en este caso los dueños o miembros fundadores de PyMEs familiares de la ciudad de Rosario que ya no operan en el negocio, se acudió a distintas fuentes (contactos personales, recomendaciones, etc.). El acercamiento a las personas a entrevistar se efectuó mediante llamadas telefónicas, la utilización de aplicaciones de mensajería y el envío de correos electrónicos.

Asimismo, ante la ausencia de organismos oficiales que agrupen a este tipo de organizaciones, se contó con la ayuda de una asociación sin fines de lucro a nivel nacional que difunde, capacita y apoya a las empresas familiares (IADEF), que estuvo dispuesta en todo momento a brindar información, recomendar bibliografía y ofrecer estadísticas lo más actualizadas posible.

Todas las personas encuestadas debieron acceder y firmar el consentimiento escrito que se adjunta como Anexo 1 Consentimiento informado.

### *Instrumentos*

Los instrumentos básicos utilizados para llevar adelante el trabajo fueron la lectura de investigaciones similares realizadas por otros autores, el análisis de datos estadísticos o informes brindados por organismos e instituciones dedicadas a la promoción y desarrollo de las empresas familiares y entrevistas estructuradas.

El desarrollo de las entrevistas constó de dos fases: la primer fase consistió en realizar una entrevista abierta con los participantes, a los fines de obtener la información guía de toda la investigación; este acercamiento inicial puso en conocimiento de los entrevistados los objetivos y características del trabajo y a la vez, entablada una charla de tipo informal, se recabaron datos sobre los antecedentes de la empresa y la familia,

tales como la composición familiar y su historia, cómo se formó la empresa, el rubro al cual pertenecía, los años que estuvo activa y todo tipo de información general. Para llevar a cabo esta fase, se contactó a los participantes a través de llamadas telefónicas, se utilizó la aplicación de mensajería WhatsApp e incluso la plataforma de videoconferencia Zoom. Una vez que la persona contactada accedió en forma verbal a cooperar en el trabajo, se llevó a cabo la segunda fase de la entrevista, que consistió en el envío por correo electrónico la planilla de conformidad según Anexo 1 Consentimiento informado y una invitación para rellenar un formulario de preguntas en la plataforma Google Forms, confeccionadas según Anexo 2 Cuestionario.

El cuestionario estuvo compuesto de preguntas abiertas y cerradas, articulado sobre las tres dimensiones de la empresa familiar: empresa-familia-propiedad, a partir de las cuales se formularon tópicos sobre la estructura de la empresa, sus prácticas administrativas, los problemas que enfrentaron durante el proceso de sucesión y las posibles herramientas para solucionarlos.

Para preservar la confidencialidad de los datos y facilitar las respuestas de los entrevistados, se confeccionaron los cuestionarios a través de la herramienta Google Forms, de Google LLC, Alphabet Inc., para la transcripción de las conversaciones y las matrices de análisis se utilizaron las herramientas informáticas de procesamiento de texto y planillas de cálculo del paquete Office 2007 de Microsoft Corporation.

#### *Análisis de datos*

El análisis de datos fue de tipo cualitativo y se tuvieron en cuenta los pasos indicados por Hernández Sampieri et al. (2014), para el diseño de análisis sistemáticos.

Se crearon carpetas de cada uno de los entrevistados con sus datos básicos, y se incorporaron las conformidades, la transcripción de las conversaciones obtenidas en la primera fase de entrevistas y los cuestionarios individuales realizados a través de la plataforma Google Forms que conformaron la segunda fase de las entrevistas.

En forma automática, el propio sistema de Google Forms agrupó las respuestas obtenidas y permitió exportarlas a una tabla de Excel. Utilizando como criterio de ordenamiento el tamaño de las empresas, se organizaron por filas de menor a mayor. Esta matriz se complementó con impresiones personales y datos considerados relevantes extraídos de la primera fase de entrevistas y luego se procedió a realizar un análisis preliminar, con el objeto de reacomodar y reducir datos.

Una vez concluida la reducción de datos, se realizó una codificación abierta de las respuestas obtenidas a través de los tópicos planteados (estructura, gobierno, profesionalización de la gestión y sucesión), y se segmentaron en sub-categorías. Luego se volcaron en matrices de acuerdo al tema y se contrastaron con palabras claves a fin de realizar una lectura relacional que permitiera encontrar y agrupar patrones tendientes a identificar las categorías centrales que respondieran a los objetivos específicos planteados.

Además, los datos obtenidos en relación a la historia, la composición familiar y la estructura de las empresas se utilizaron para diseñar un genograma de cada familia empresaria que se solapó con su respectivo organigrama. De esta manera se pudo establecer con precisión la composición familiar, sus relaciones y como impactaba su estructura en la organización.

Los datos recabados sobre las prácticas administrativas que utilizaban las empresas, sumados a la composición familiar de la misma, se analizaron aplicando el modelo evolutivo tridimensional, esto permitió establecer el grado de desarrollo alcanzado por la empresa durante su vigencia.

Se analizaron las respuestas relativas a los conflictos surgidos durante el proceso de sucesión, aplicando el modelo de proceso de sucesión planteado por Belausteguigoitia (2017); esto permitió identificar el tipo de conflicto y en qué etapa surgió.

El análisis del nivel de profesionalización, la identificación de los conflictos derivados del proceso de sucesión y las respuestas obtenidas sobre las causas que motivaron el final de las empresas, permitieron inferir qué herramientas podrían haberse aplicado para mejorar su dinámica y desempeño en pos de alcanzar una transición ordenada o evitar su cierre.

## **Resultados**

Las encuestas realizadas a los antiguos propietarios de cinco PyMEs familiares de la región Rosario, provincia de Santa Fe, que para el año 2.020 no seguían en actividad, tuvieron como fin lograr una descripción del nivel de profesionalización alcanzado y cómo este afectó al proceso de sucesión. Para simplificar el análisis de los resultados, en la Tabla 1 Descripción de las empresas familiares encuestadas, se

condensaron las principales características de las mismas tomando a la generación fundadora como referencia.

Tabla 1

*Descripción de las empresas familiares encuestadas*

Referencia	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Rubro	Textil	Textil	Servicios técnicos	Servicios técnicos	Distrib. alimentos
Fundadores	Padre	Cónyuges	Cónyuges	Padre	Padre
Formación académica	Primaria	Secundaria	Terciaria	Univ.	Univ.
Composición Familiar	Cónyuges, 1 hijo	Cónyuges, 2 hijos	Cónyuges, 5 hijas	Padre, 2 hijos	Cónyuges, hija, hijo
Familiares en la empresa	Hijo	Hijos	4 hijas, 2 yernos	Hijo mayor	Hija - Hijo
Empleados no familiares	4	3	7	15	26
Años activa	37	40	30	25	16
Generaciones	2	2	1	1	1

Fuente: elaboración propia.

Para cumplir con el objetivo principal propuesto, el primer objetivo específico a lograr fue indagar sobre las prácticas de gestión y procesos administrativos llevados a cabo por las empresas.

Al analizar la composición familiar y los roles de los miembros en relación con sus empresas, se hallaron desbalances entre los subsistemas. En la Figura 5 Roles de los miembros en las PyMEs rosarinas, se representaron dichos resultados.

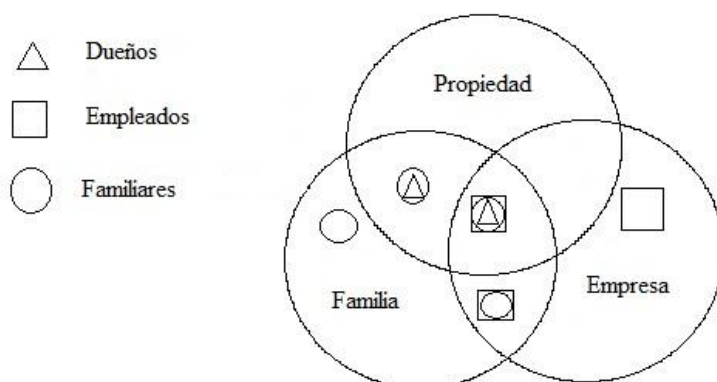


Figura 5. Roles de los miembros en las PyMEs rosarinas.

Fuente: elaboración propia adecuado del modelo de los 3 círculos de Lozano Fuentes et al. (2017).



La ausencia de accionistas ajenos al grupo familiar marcaba una fuerte presencia de los familiares propietarios en la toma de decisiones. Este rol tripartito de los jefes del clan estaba atravesado por distintos estilos de liderazgo: el 40% de los encuestados consideró que los líderes fundadores eran autoritarios, otro 40% carismáticos y un 20% participativos.

Todas las PyMEs adolecieron de protocolos o consejos de familia; en la mayoría de los casos, esta desregulación de la dinámica empresa-familia influyó negativamente en los atributos diferenciadores. En la Figura 6 Conflictos de las PyMEs rosarinas, se presentaron las respuestas más representativas en tal sentido.



Figura 6. Conflictos de las PyMEs rosarinas. Fuente: elaboración propia.

El asesoramiento externo era visto por todos los propietarios como un apéndice contable-impositivo y legal de la empresa; la figura del contador público solo estaba asociada a la idea de profesional encargado de llevar los impuestos al día, ayudar con la liquidación de sueldos o aconsejar sobre la contratación de personal.

Las empresas de mayor tamaño eran las más departamentalizadas: sus procesos y funciones estaban estandarizados y normados por herramientas formales administrativas tales como organigramas, cursogramas y manuales operativos; las más pequeñas, en cambio, se manejaban de manera intuitiva, utilizando herramientas de gestión muy simples y básicas. En la Figura 7 Planificación estratégica de las empresas familiares, fueron detalladas las prioridades en lo concerniente a la gestión.



Figura 7. Planificación estratégica de las empresas familiares.

Fuente: elaboración propia.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico planteado, se procedió a enfocar el análisis en las etapas que conformaron los procesos de sucesión atravesados por cada empresa a los fines de identificar los conflictos surgidos durante los mismos.

A pesar de la manifiesta intención de los propietarios por la continuidad del negocio en manos de sus herederos legales, el plan de sucesión no estaba regulado de forma escrita.

Referido a la etapa de entrenamiento, solo una empresa incorporó al hijo en calidad de sub-gerente desde su ingreso; todos los demás fundadores fueron incorporando a los familiares como empleados o aprendices. En la Tabla 2 Requisitos, valores y estímulos, fueron representadas con cruces las competencias que se estimaban importantes para que propietarios fundadores y herederos trabajaran juntos.

Tabla 2

*Requisitos, valores y estímulos.*

	Mayoría de edad	Estudios secundarios	Estudios Universitarios	Cultura y valores de la empresa	Trasmisión de conocimientos	Participación en las decisiones
Empresa 1	X	X		X	X	X
Empresa 2	X	X		X	X	
Empresa 3	X	X	X	X	X	X
Empresa 4	X	X	X	X	X	X
Empresa 5	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

La participación en cuanto a la toma de decisiones fue la que arrojó más contradicciones entre los encuestados: mientras que en la empresa 1 fue inmediata; en las empresas 2 y 3 la superposición de decisiones eran fuente de conflictos y en las restantes, a pesar que los dueños fundadores estuvieron abiertos a compartir activamente la toma de decisiones con sus herederos, estos mostraron poca predisposición para participar.

El nivel de desarrollo alcanzado por cada empresa en las etapas de transferencia o culminación de los procesos de sucesión fue otro determinante para la aparición de conflictos. En la tabla 3 Nivel de desarrollo, se estableció el punto de evolución de cada empresa al momento de enfrentar su traspaso generacional.

Tabla 3

*Nivel de desarrollo*

Dimensión	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Eje de la familia	Trabajo conjunto	Cesión de la batuta	Cesión de la batuta	Cesión de la batuta	Cesión de la batuta
Eje de la empresa	Expansión - formalización	Expansión - formalización	Expansión - formalización	Madurez	Madurez
Eje de la propiedad	Propietario controlador	Propietario controlador	Propietario controlador	Propietario controlador	Propietario controlador
Sucesión	Sí	Sí	Fallida	Fallida	Fallida
Conflictos	Imprevista	Resistencia a entregar el mando	Múltiples herederos	Desinterés de los herederos	Desinterés de los herederos

Fuente: elaboración propia.

Para responder al último objetivo específico, los encuestados reflexionaron sobre las causas que llevaron al cierre de sus empresas, para lo cual se realizaron menciones acerca de herramientas de gestión de organizaciones familiares y sopesaron si algunas de las mismas podrían haberlos ayudado a afrontar los problemas que desencadenaron el cese de su actividad.

Si bien la mayoría de los encuestados estimaron que la formalización de sus empresas era la adecuada; todos reconocieron la falta de algunas herramientas que hubieran mejorado las relaciones entre familia-empresa-propiedad en sus antiguas

organizaciones. En la Figura 8 Herramientas de profesionalización y sucesión de empresas familiares, se representaron las respuestas brindadas al respecto.

- Mayor nivel de profesionalización de la gestión
- Protocolo familiar
- Consejo de familia
- Plan de sucesión escrito

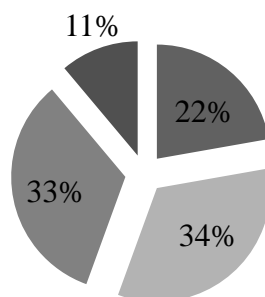


Figura 8. Herramientas de profesionalización y sucesión de empresas familiares.  
Fuente: elaboración propia.

Sobre el final de cada organización, las reflexiones fueron variadas: los encuestados de las empresas que atravesaron una transición generacional coincidieron en sus declaraciones al afirmar que debieron cerrar sus puertas debido a problemas económicos y financieros años después de la sucesión. Los propietarios de la empresa 3 atribuyeron el cierre a problemas familiares. Los propietarios de las empresas 4 y 5 manifestaron que fue la conclusión de un ciclo natural.

### Discusión

El presente trabajo busca describir en qué forma la falta de profesionalización en la gestión de las PyMEs familiares de la región Rosario impacta al momento de afrontar una sucesión y afecta la continuidad de las mismas.

La importancia de esta investigación radica en la intención de obtener respuestas a las alarmantes tasas de desaparición de las pequeñas empresas de origen familiar que enfrenta la economía de la zona. Los resultados obtenidos para el caso indican que solo un 40% de las empresas familiares encuestadas logra alcanzar la segunda generación, por lo que se puede trazar una relación con lo manifestado por Soto y Balverde (2016), que en el mismo sentido estiman un 30% para el territorio nacional.

El primer interrogante que surge en relación a esta problemática es determinar si el nivel de profesionalización alcanzado por las empresas familiares objeto de estudio

es condicionante para su continuidad en el negocio, y para ello es necesario indagar en las prácticas de gestión y los procesos administrativos de cada una.

De acuerdo a los casos encuestados, en concordancia con lo manifestado por Lucero Bringas (2017), existe muy poca predisposición para la profesionalización de la empresa. Una de las razones principales se ancla en lo referente a las formas de gobierno; estas revelan un marcado componente patriarcal: los conductores de la familia se erigen como únicos referentes del manejo de la empresa. No existen directorios o, si los hay, están conformados sólo por el grupo familiar fundador. Se trata de formas de gobierno que transforman a las organizaciones en sistemas cerrados y conservadores, en las cuales la toma de decisiones está concentrada en la dirección y limitada principalmente por la aversión al riesgo.

En las organizaciones estudiadas, a medida que los miembros del clan se van incorporando, los valores familiares que Favier Dubois (h) (2017), da en llamar activos invisibles parecen volverse en contra de los propios intereses de las empresas. Estos valores (el afecto, la unión, la transmisión cultural, el trabajo y el esfuerzo), se potencian negativamente y dejan de actuar como una ventaja competitiva, por lo tanto se pierde de vista el impulso emprendedor del propietario y se gestiona sólo en función de proteger el acervo familiar.

Se puede rastrear el principio del problema analizando la gestión de los recursos humanos, desde la selección de personal hasta el sistema de promoción y premios. En este sentido, se halla coincidencia con el análisis efectuado por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), por el cual refieren que en las organizaciones familiares el sistema familiar prima por sobre el empresarial; en las PyMEs rosarinas se hace evidente que la mayoría de los líderes manejan la organización intuitivamente, guiados muchas veces por mandatos familiares o emocionales y asignan puestos motivados por intereses familiares, son recelosos con el personal ajeno a la familia, distribuyen jerárquicamente las relaciones y poseen un trato preferencial para con los integrantes del grupo familiar.

Marcelino Aranda et al. (2020), sostienen que las empresas familiares manejadas por sus propietarios desconfían de la profesionalización externa, fundamentando este rechazo en el temor que produce en los dueños un posible socavamiento de su autoridad; sin embargo, los resultados obtenidos en la encuesta no resultan claros en lo

referente a este aspecto, puesto que las respuestas resultan algo imprecisas: si bien ninguno de los empresarios consideró en su momento incorporar asesoramiento externo para mejorar la productividad y formalizar las relaciones de sus empresas, no se exhibieron demasiado en tal sentido y no es posible determinar si esta decisión provenga del rechazo o el desconocimiento.

En relación a lo descrito anteriormente, puede inferirse que el grado de informalidad de sus pequeñas estructuras se transforma en una zona de confort, limitada por las competencias de los dueños, que en todos los casos cumplen con el rol tripartito de accionista-gerente-familiar. Los resultados obtenidos demuestran que las empresas que lograron un relativo crecimiento y alcanzaron ciertos estándares de profesionalización fueron las gestionadas por dueños con formación universitaria.

Esta apreciación, lejos de ser un juicio de valor, revela dos aspectos: el primero es que los propietarios prefieren la profesionalización interna y para desarrollarla utilizan a pleno todas sus capacidades; y el segundo dota de relevancia el rol que juega la capacitación o el asesoramiento profesional externo en las empresas que no manejan los conocimientos necesarios para comprender al negocio como un sistema que debe funcionar como un todo y crecer en función de múltiples objetivos.

Considerando el punto de vista de Marcelino Aranda et al. (2020), que entienden que la profesionalización es un proceso estratégico que apunta al crecimiento de la rentabilidad de la empresa a través de la formación de sus miembros y la transformación de su gestión, se infiere que la planificación estratégica es un elemento clave para el proceso de profesionalización de la empresa familiar: gracias a ella es posible articular la misión, visión y valores de la organización con el análisis del ambiente externo e interno y permite planificar objetivos, programas, presupuestos y diseñar estrategias. Una acertada planificación estratégica otorga dimensión empresarial al compromiso del clan familiar.

En estas empresas, queda en total evidencia la falta de profesionalización al advertirse contradicciones en las respuestas relacionadas con la planificación estratégica: un alto porcentaje de los encuestados afirma que en sus empresas se elaboraban presupuestos, sin embargo solo una empresa menciona que en su gestión se fijaban metas y objetivos. Estas contradicciones demuestran el desconocimiento que

tienen los empresarios en relación a las prácticas administrativas y revela la falta de profesionalización de sus gestiones.

Otro dato que apunala lo mencionado se relaciona con los planes de inversión: solo una empresa planificaba para invertir en sistemas de información, la mayoría solo planificaba para realizar inversiones en maquinarias y equipos; esto es un fuerte indicador que todas las energías estaban dirigidas al área de producción y sus procesos. Este enfoque en lo operativo, es común en las empresas familiares no profesionalizadas, muy dependientes de un directorio parcializado y con escasos conocimientos de planificación financiera.

El proceso de profesionalización no podría llevarse a cabo sin una buena gestión de los atributos diferenciadores que hacen a la empresa familiar, Belausteguigoitia (2017) y Lucero Bringas (2017), señalan que para lograr la implementación de dicho proceso es necesario comprender las etapas de crecimiento de la empresa y de la familia a lo largo del tiempo, basándose en una gestión que apunte a integrar los valores familiares con los valores empresariales para alcanzar altos estándares de rentabilidad. En estas afirmaciones radica la importancia de crear dentro de la empresa espacios de conversación de la familia e implementar un protocolo que regule las relaciones entre empresa-familia-propiedad a través de un conjunto de reglas, políticas y conductas consensuadas y formalizadas.

Como lo indican al estudiar el modelo de los cinco círculos, Molina Parra et al. (2016), manifiestan que la dimensión de la familia se revela como el factor diferenciador del sistema, puesto que en ella se presentan todos los problemas de índole subjetiva que pueden afectar directamente el desarrollo de la empresa. Si bien algunas de las empresas se muestran bastante reservadas al tratar el tema de la influencia entre los contextos, otras no tienen tapujos en reconocer que muchas veces los problemas de la familia alteraban el funcionamiento del negocio y viceversa.

La falta de un protocolo familiar determina que los atributos ambivalentes no sean gestionados correctamente, lo cual deriva en una administración deficiente y compromete la continuidad de las empresas; tal como lo explican Lozano Fuentes et al. (2016), si alguno de los atributos ambivalentes que surgen de la interacción de los individuos en el sistema de los tres círculos son mal gestionados, se corre el riesgo de transformar en desventajas lo que a priori se entiende como un propiedad positiva. En

ese sentido, analizando los resultados obtenidos, queda en evidencia que al no existir un protocolo, la mayoría de los atributos toman un valor negativo.

En consecuencia con lo expuesto, la simultaneidad de roles en la figura de los líderes conlleva a la falta de objetividad para la toma de decisiones y en algunas empresas el sentido de pertenencia y las relaciones emocionales generan enfrentamientos entre hermanos y desgastan los vínculos familiares. A pesar que la historia en común es el único atributo considerado una fortaleza por todos los participantes, demostrando una gran sensibilidad al resumir brevemente la historia de la familia y la empresa, en lo que respecta a la importancia de la compañía en la familia, se observa que la falta de apego al legado empresarial se vuelve más palpable en los hijos de fundadores de las empresas más profesionalizadas: si bien no existen rivalidades entre los posibles sucesores, se advierte falta de empatía y desdén con respecto a la continuación de la firma.

El concepto de profesionalización de la empresa familiar no puede reducirse únicamente al diseño de estrategias y procesos, se debe trazar conjuntamente un espacio de conversación de la familiar empresaria y desarrollar un protocolo que regule las relaciones de forma dinámica. A partir de este razonamiento, puede determinarse que estas PyMEs familiares de la ciudad de Rosario manejan un nivel de profesionalización muy elemental.

Es entonces que cabe preguntarse si esta falta de profesionalización afecta el traspaso de la empresa a otras generaciones, para contestar este interrogante se procede a identificar los conflictos surgidos durante todo el proceso de sucesión y analizar sus consecuencias.

Los empresarios encuestados manifiestan que los dueños fundadores expresaban su deseo de continuar la empresa en manos de la familia y manejar una cierta idea de cómo y a quién legarla, pero no tenían planes de sucesión escritos. Al respecto Santamaría y Pico (2015), sostienen que los empresarios familiares no planifican estratégicamente la sucesión y terminan improvisando la elección de sus sucesores, afectando la gestión y generando incertidumbre en todos los niveles de la empresa.

La falta de plan escrito puede considerarse como el origen de todos los conflictos que se generan a raíz del traspaso generacional. En concordancia con lo planteado por Belausteguigoitia (2017), la sucesión de la empresa debe entenderse como



un largo proceso, cuyas etapas siguen un orden a través del tiempo y por lo tanto requiere de una cuidadosa planificación. Sólo formalizando este proceso se minimiza la aparición de conflictos y se asegura una transición con éxito.

En las empresas objeto de estudio, la falta del plan nace anclada a la idea biologicista de parentesco y del propio mandato familiar, por los cuales sólo el linaje propio tiene la posibilidad de heredar la propiedad y el mando del negocio. Teniendo en cuenta el origen mismo de este tipo de empresas y adhiriendo a lo vertido por Mera y Bermeo (2016), sobre las bases jerárquicas y el respeto a las tradiciones y valores que profesan los grupos familiares, no se trata de invalidar la teoría, pero resulta necesario modificar la forma de pensamiento al respecto, puesto que la condición de consanguineidad no resulta suficiente plan para asegurar la continuidad del negocio por generaciones.

Una constante hallada en las referencias bibliográficas respecto a los problemas que se producen durante el proceso de sucesión, es la reticencia del fundador a compartir la toma de decisiones con sus sucesores y la repercusión que genera la falta de planeación de la transferencia generacional en todos los ámbitos de la empresa; autores como Lozano Fuentes et al. (2017), Santamaría y Pico (2015) y otros, ofrecen un punto de vista parcial para determinar un patrón de comportamiento, ubicando al dueño fundador como el centro de todos los conflictos. Si bien, en la mayoría de casos encuestados se cumplen algunas de estas generalizaciones, un 40% de los empresarios manifestaron que vieron sus expectativas de continuación frustradas debido a que los intereses de los descendientes y sucesores no estaban relacionados con el giro de la compañía.

Por lo tanto resulta pertinente complementar y extender el fenómeno reinterpretando lo vertido por Ortiz Vargas et al. (2017), en relación a la compleja construcción simbólica que significa la transferencia de mando y que excede el mero derecho de transferencia de la propiedad: con la sucesión no solo se ponen en juego las jerarquías, sino también las tradiciones, creencias, valores y mandatos que involucran a todos sus miembros.

Para determinar el momento en que las empresas se enfrentan a la transición, el modelo de crecimiento de Greiner adaptado por Belausteguigoitia (2017), resulta insuficiente, siendo que el mismo describe la vida de la empresa de manera muy lineal y

sitúa a la misma como la crisis que exclusivamente pueden sufrir las empresas que hayan alcanzado cierto grado de madurez. Para el caso de las empresas familiares, resulta más apropiado utilizar el modelo evolutivo tridimensional analizado por Aira (2016), que parte de la premisa de considerar que a lo largo del tiempo las organizaciones no tienen un crecimiento parejo en todas sus dimensiones; esto permite establecer con mayor libertad la articulación de los subsistemas que las componen al momento de enfrentarse con el proceso sucesorio.

Aplicando este modelo a las empresas estudiadas, es posible determinar que no todas atravesaban el mismo momento evolutivo o habían alcanzado la madurez suficiente para realizar una transición relativamente ordenada. Paradójicamente, las únicas empresas que trascendieron a una segunda generación son las menos profesionalizadas, con estructuras más pequeñas y con muchísimos años de actividad. Sin embargo, desde el punto de vista del negocio, sus transiciones no resultaron exitosas, puesto que cerraron sus puertas algunos años después.

A pesar de no existir una planificación escrita en ninguno de los casos, es posible comprender la problemática y los conflictos surgidos a raíz del proceso de transmisión del negocio, adaptando el comportamiento de las empresas al modelo de sucesión elaborado por Belausteguigoitia (2017).

En la etapa de diagnóstico, la evaluación concreta del contexto de la empresa es inexistente y los dueños fundadores actúan con bastante indulgencia en cuanto a la evaluación de las habilidades e intenciones de los herederos: las exigencias de ingreso se reducen a poseer mayoría de edad y una formación educativa intermedia completa, sin medir otras competencias. Es probable que el origen del problema para las empresas que vieron frustradas sus sucesiones a causa del desinterés de sus herederos, radique en la desatención a esta etapa.

La etapa de planificación está reservada al deseo inconsciente de los dueños fundadores. Por lo tanto, se descarta cualquier posibilidad de la existencia de un perfil de sucesor, o de un ámbito de participación conjunta para definirlo.

En la etapa de entrenamiento, la mayoría incorpora a sus hijos como trabajadores administrativos o aprendices, al no existir requisitos en cuanto a antecedentes laborales o competencias empresariales adquiridas previamente, se infiere que los propietarios debieron redoblar esfuerzos para transmitir el conocimiento y

generar un compromiso con la cultura organizacional a través del aprendizaje integral del funcionamiento de la empresa. Esto puede probarse ya que todos los encuestados manifestaron que los dueños fueron muy proactivos a formar a sus sucesores, alentándolos a realizar cursos o capacitaciones en la especialidad.

Como en todo sistema, las omisiones u errores cometidos en etapas previas desencadenan problemas al final del proceso. Es en la etapa de transferencia, donde comienzan a compartirse las decisiones de mando, que surgen los conflictos más significativos y que son determinantes para la continuidad de estas empresas. En esta etapa el rol más importante lo juega la comunicación. Más allá de los motivos que desencadenaron el final de cada una, analizando cada caso por separado, la ausencia de un plan de comunicación eficaz determina la aparición de conflictos tales como resistencia de los dueños a retirarse de la empresa, conflictos familiares a raíz de la superposición de decisiones y se pone de manifiesto de forma explícita el desinterés de los herederos por continuar con el giro del negocio, entre otros.

La empresa familiar debe entenderse como un sistema con todas sus partes interrelacionadas, siendo la sucesión un proceso que llega para intervenir y modificar todas los subsistemas, elementos y relaciones que lo componen, por lo tanto es necesario comprender que la planificación de una sucesión exitosa no depende de la profesionalización de la empresa, sino que debe ser parte de ella.

En base a las problemáticas vistas, resta responder si existen herramientas que puedan corregir o evitar preventivamente los conflictos que desembocan en el final de la vida de las organizaciones. Al respecto se mencionan algunas herramientas de gestión, contraponiendo las respuestas obtenidas con algunos lineamientos teóricos.

Un alto porcentaje de los encuestados considera que no necesitaba profesionalizar su empresa, sin embargo, este estudio demuestra que en general, las empresas poseían bajos estándares de profesionalización. Esta paradoja radica en dos cuestiones: las limitaciones propias de la muestra, que se enfocó en estructuras pequeñas para las cuales la implementación de herramientas de gestión tal vez signifique un costo demasiado alto en relación al beneficio que representa y por otra parte las limitaciones autoimpuestas por los propios dueños, que amparados en la seguridad brindada por un flujo regular de recursos que permita la subsistencia del

negocio y la familia, blinda la empresa de enfrentar nuevos retos y su consecuente crecimiento.

Las empresas familiares deben comprender que los procesos de gestión son su mayor falencia y el determinante de sus fracasos; teniendo en cuenta lo expuesto por Belausteguigoitia (2017), la profesionalización debe contemplarse como un largo proceso que acompañe el crecimiento de la organización y se adapte a los ciclos que imponen las relaciones familiares. Por lo tanto es aconsejable la implementación del proceso de forma gradual y de acuerdo a las necesidades y posibilidades que brinde el negocio, para lo cual se hace imprescindible el asesoramiento de un profesional externo que acompañe el proceso comprendiendo y respetando los valores y creencias del clan, tal como lo indica Lucero Bringas (2017).

La mayoría se expresó favorablemente en relación a la aplicación de un protocolo familiar y la creación de un consejo que sirva de ámbito de conversación. Los porcentajes obtenidos para ambas herramientas son prácticamente idénticos. Esto es así, puesto que estas herramientas son altamente complementarias, y en ese sentido los encuestados parecen haber comprendido la importancia de su implementación.

La ausencia de accionistas externos a la empresa y accionistas empleados de la empresa determinan la diferencia entre una empresa familiar y una empresa familiar profesionalizada. Al ser sistemas cerrados, centrados en la figura de los dueños fundadores, se vuelven más permeables a problemas de índole familiar. Una forma de conciliar estos problemas y balancear los tres sub-sistemas es a través de la implementación de un protocolo familiar, que contemple las necesidades de la familia y las encause hacia el giro del negocio, especificando los roles de los miembros y delimitando sus funciones y responsabilidades, de acuerdo con lo expuesto por Lozano Fuentes et al. (2017), quienes manifiestan que solo a través del establecimiento de un ámbito de conversación para la familia empresaria y la confección de un protocolo que regule las relaciones de forma dinámica se pueden establecer las bases para diseñar una correcta planificación hacia profesionalización de la empresa.

Por último, la confección de un plan de sucesión escrito no parece despertar interés en los empresarios. En relación lo expuesto por Belausteguigoitia (2017), es importante que previo a su formalización, dicho plan se evalúe en conjunto con los miembros involucrados teniendo en cuenta una serie de requisitos: es necesario que esté

definido el perfil del sucesor, los propietarios estén comprometidos con el plan y que sus empresas estén dirigidas estratégicamente de acuerdo a objetivos y metas. En base a las habilidades y conocimientos de los sucesores, los propietarios deben impulsar y acompañar en ellos la formación de competencias, estimulando la libertad y otorgando seguridad.

La principal limitación de esta investigación consiste en el tipo de enfoque cualitativo, como manifiestan Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de estudios permiten mayor libertad para la interpretación de los hechos y cierto grado de subjetividad, pero al carecer de mediciones numéricas no permite cuantificar variables que pueden establecer con mejor precisión algunas relaciones causales, como por ejemplo determinar algunos patrones de conducta a través de mediciones surgidas de la interacción de roles que supone la unión de los subsistemas empresa-familia-propiedad.

Relacionada al tipo de investigación, surge otra limitación que concierne a los tipos de muestreo: teniendo en cuenta que la población objeto de este estudio es bastante grande, un muestreo probabilístico, si bien suele estar más asociado a los estudios de tipo cuantitativo, permite establecer una aproximación más exacta a la población; a modo de ejemplo, a partir de lo estimado por la STP (2017), sólo en el conglomerado Rosario existen alrededor de 22.078 PyMEs, de las cuales 19.870 son de origen familiar y que enfrentan una tasa de mortalidad del 70% en su primera generación; la muestra más pequeña a utilizar que represente a esta población, teniendo en cuenta un margen de error del 10% y un nivel de confianza de 90%, arroja una cantidad aproximada de 67 participantes.

A modo de fortaleza, es oportuno señalar que al momento de realizar la presente investigación, no se han encontrado estudios basados en estas problemáticas en la zona de la ciudad de Rosario, por lo tanto, la concreción de este trabajo busca aportar pruebas e incorporar elementos de discusión, con el objeto de servir como disparadores para nuevas investigaciones.

Por otra parte, en relación a los métodos utilizados para recolectar información, las restricciones impuestas por el Estado Nacional, Provincial y Municipal a partir de lo dispuesto por el Decreto de Necesidad y Urgencia Nro. 297/20 y reglamentaciones posteriores para limitar la circulación personas a causa de la pandemia de gripe COVID-19, obligan a modificar la técnica de entrevistas, sustituyendo el modo presencial por

métodos de comunicación basados en plataformas tecnológicas informatizadas. Esta particularidad, que a priori aparenta ser una limitación a la investigación, resulta una fortaleza: los participantes se muestran muy predispuestos al uso de estas herramientas y el desarrollo de las entrevistas se produce sin ningún tipo de restricciones; por lo tanto es destacable observar que, en casos de contextos adversos, estas técnicas son aplicables de forma análoga a las técnicas tradicionales.

A pesar de la importancia que tiene la profesionalización de la empresa familiar, a través del análisis de los resultados obtenidos es pertinente resaltar que las empresas que lograron sucederse a una segunda generación no estaban profesionalizadas.

En base a lo expuesto, se concluye que la profesionalización no es un condicionante para el proceso de sucesión de la empresa familiar, pero sí determinante para su continuidad. Una empresa familiar profesionalizada no asegura una transición exitosa si entre sus competencias no contempla incorporar un protocolo familiar y un plan de sucesión escrito. Los líderes deben entender a sus empresas como un sistema de partes interrelacionadas que tienen que funcionar armoniosamente desde su interior para lograr una relación fluida con su entorno. La profesionalización de la empresa familiar requiere de un largo proceso que ha de planificarse desde su nacimiento y adaptarse a las distintas etapas que atraviesa durante toda su existencia; y si bien toda sucesión supone un reto, una empresa familiar formalizada, consciente de sus capacidades y su lugar dentro del conglomerado empresarial, está dotada de mejores estrategias para adaptarse a los cambios, genera más seguridad a sus miembros y allana el camino de las futuras generaciones de propietarios.

Es recomendable para futuros estudios, la realización de una investigación de enfoque mixto, utilizando un muestreo de tipo probabilístico y de un tamaño tal que represente en forma más justa a la población objeto de estudio. Además, se propone profundizar en el tema del protocolo familiar y la creación de consejos de familia como herramientas complementarias y necesarias para conformar el arco completo de la profesionalización en la empresa familiar.

## Referencias

- Aira, M. R. (2016). *La sucesión exitosa en la empresas familiares*. Obtenido de Orbis. Revista científica Ciencias Humanas, 11(33), 82-104: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005>
- Aira, M. R. (2016). *Modelo evolutivo tridimensional*. [Figura] Obtenido de La sucesión en las empresas familiares. Orbis. Revista científica de Ciencias Humanas, 11 (33) - Pág. 94: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005>
- Amigo, A., Arcieri, H., Ortiz, G., Páez, G., y Paolantonio, L. (2018). *La gestión de los recursos en las PyMEs, fuente de su competitividad interna*. Universidad Nacional de Rosario - Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas .
- Antognolli, S. (2012). El gobierno corporativo. En S. Antognolli, R. Bazán, G. P. Gallo, C. González Unzueta, P. Grión, A. Grobocopatel, . . . C. Montenegro, *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina : resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro* (págs. 33-44). Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Belausteguigoitia, R. I. (2017). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación* (4 ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de [http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000193&codigo\\_libro=](http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=)
- Belausteguigoitia, R. I. (2017). *Proceso de sucesión familiar*. [Figura] Obtenido de Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación - McGraw Hill 4ta. Ed. - Pág 259
- Camino Mogro, S., y Bermudez Barrezueta, N. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos, Vol 2*, 46-72.
- Corado Sánchez, L. A. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de gestión*. Obtenido de Realidad Empresarial: <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i1.5876>
- Favier Dubois (h), E. M. (2017). *La empresa en el nuevo Derecho Privado*. Obtenido de Trabajos de Doctrina "Empresa Familiar": <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-en-el-nuevo-derecho-privado/#more-3423>

- Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Barranquilla: Educosta.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Madrid, España: McGraw-Hill. Obtenido de [http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000193&codigo\\_libro=](http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=)
- IADEF. (2017). *Cuaderno de Investigación - ¿Cómo son las empresas familiares Argentinas?* Buenos Aires: Instituto Argentino de las Empresas Familiares.
- Lozano Fuentes, L. J., Romero González, R. M., y Hirsh, J. (2017). *Modelo de los 3 círculos*. [Figura] Obtenido de *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 16-32.: <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>
- Lozano Fuentes, L. J., Romero González, R. M., y Hirsh, J. (2017). *Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión*. Obtenido de *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 16-32.: <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>
- Lucero Bringas, M. d. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*. Obtenido de Tesis de Doctorado, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/protocolo-familiar-gestion-empresaria.pdf>
- Lucero Bringas, M. d., Ribbert, E., y Goddío, C. (2018). *Observatorio de la empresa familiar*. Obtenido de Universidad Católica de Córdoba - Centro de la Empresa Familiar: <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Marcelino Aranda, M., Torrez Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles Acosta, C., y Martínez Rodríguez, M. C. (2020). *Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México*. Obtenido de *Revista Espacios*: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410720.html>



- Mera, P., y Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 506-531.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Obtenido de *Pensamiento y Gestión* (41), 116-149: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64650087006>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). *Modelo de los cinco círculos*. [Figura] Obtenido de *Pensamiento y Gestión* (41) - Pág. 135: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Ortiz Vargas, A. E., Liquidano Rodríguez, M. d., y Silva Olvera, M. d. (2017). *La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar*. Obtenido de *Trascender, contabilidad y gestión*, (4), 2-8: <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i4.27>
- Pastor, M. J. (2019). Problemas de sucesión y profesionalización en una empresa de venta de materiales para la construcción. Escuela de Economía y Negocios Universidad de San Martín.
- Ruiz Diaz, F., Saldaña Contreras, Y., y Sifuentes Cedillo, A. (2011). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 846-859.
- Santamaría, E. J., y Pico, F. P. (2015). *Sucesión en las empresas familiares: análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa*. Obtenido de *Revista Politécnica*, 35 (2): [https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/383](https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383)
- STP. (2017). *Ministerio de Producción y Trabajo de la República Argentina*. Obtenido de <http://datos.gob.ar/dataset/siep-gps-empresas>
- Soto, E., y Balverde, R. (2016). Pymes familiares, millenials y nuevas formas de socialización: desafíos gerenciales de las pymes familiares de cara al traspaso de la conducción. UCES.

## **Anexo 1: Documento de consentimiento informado**

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

La presente investigación es conducida por el Sr. Hernán Andrés Baiocchi, estudiante de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es describir los problemas derivados de la falta de profesionalización para la sucesión y continuidad de las PyMEs rosarinas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un cuestionario basado en la plataforma de Google Forms. Esto tomará aproximadamente unos treinta (30) minutos de su tiempo. La misma le llegará en forma de invitación a su casilla de correo electrónico o a través de cualquier aplicación o plataforma de su preferencia (Whatsapp, Facebook, etc.) Una vez respondidas, le rogamos que presione el botón ENVIAR al finalizar la encuesta, a fin que el investigador pueda transcribir y analizar las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja a través de las encuestas será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Una vez transcritas y procesadas, se procederá a su destrucción.

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 algunas de las preguntas 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 el Sr. Hernán Andrés Baiocchi. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es describir los problemas derivados de la falta de profesionalización para la sucesión y continuidad de las PyMEs rosarinas.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, lo cual tomará aproximadamente treinta (30) minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de

este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al Sr. Hernán Andrés Baiocchi.

.....

Nombre del Participante

.....

Firma del Participante

.....

Fecha

## **Anexo 2: Preguntas de entrevista**

*Universidad Siglo 21*

*Carrera de Contador Público – Trabajo Final de Grado*

*Problemas de profesionalización y sucesión en las PyMEs familiares de Rosario, 2.020*

*Alumno: Baiocchi Hernán*

Rubro/actividad de la empresa:.....

Rol/grado parentesco del entrevistado/a:.....

Breve reseña histórica:.....

Años de actividad de la empresa:.....

Fecha entrevista:.....

Lea atentamente y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué integrantes de la familia fundaron la empresa?
2. ¿Qué formación académica o profesional tenían?
  - Primaria.
  - Secundaria.
  - Terciaria.
  - Universitaria.
  - Otra:.....
3. ¿Existían socios, accionistas u otros propietarios que no fueran familiares?
4. ¿Cómo estaba compuesta la familia de los fundadores?
5. ¿Qué miembros de la familia llegaron a trabajar en el negocio?
6. ¿Cuáles eran la misión, visión y los valores que defendía la empresa?
7. ¿Cómo estaba conformada la estructura de la empresa?
8. ¿Cuántos empleados no familiares tenía?
9. ¿Qué perfil de liderazgo considera que tenía el/los propietario/s fundador/es?
  - Autoritario.
  - Participativo.
  - Carismático.
  - Otro: .....
10. ¿Quién tomaba las decisiones?

- Propietario fundador.
  - Directorio.
  - Otro: .....
11. ¿Cómo se incorporaban los familiares a la empresa?
  12. ¿Qué roles cumplían dentro de la empresa los miembros de la familia?
  13. ¿Se privilegiaba a los empleados de la familia al momento de promocionar puestos de trabajo?
  14. ¿Considera que las relaciones familiares y sus conflictos muchas veces interferían en la dinámica de trabajo y viceversa? Si lo desea, puede ejemplificar.
  15. ¿Se establecían reuniones regulares donde se trataban temas relacionados con el trabajo y la familia?
  16. ¿Existían documentos contractuales que regularan las relaciones empresariales, económicas y entre los miembros de la familia?
  17. ¿La empresa contaba con asesoramiento externo para su gestión? ¿De qué tipo?
  18. ¿La empresa contaba con herramientas formales de administración, como organigramas, manuales, cursogramas, etc.?
  19. ¿Se establecían metas y objetivos generales, tanto para la empresa como para cada área?
  20. ¿Se elaboraban alguno de estos planes estratégicos?
    - Elaboración y control de presupuestos.
    - Planes de expansión.
    - Alianzas estratégicas con clientes y proveedores.
    - Estrategias de marketing.
    - Planificación financiera.
    - Inversión en tecnología aplicada a sistemas de información.
    - Inversión en tecnología aplicada maquinarias y producción.
    - Otros:.....
  21. ¿Cuántas generaciones de propietarios tuvo la empresa desde su fundación?
    - 1.
    - 2.

- 3.
  - Otro: .....
22. ¿Cree que el fundador y la familia deseaban que las próximas generaciones continuaran con la empresa?
23. ¿Qué exigencias profesionales/laborales debía cumplir el futuro sucesor?
24. ¿A medida que los futuros sucesores se iban integrando con la visión y los valores de la empresa ganaban participación en la toma de decisiones?
25. ¿Sintió que los posibles sucesores estaban suficientemente estimulados para recibir el legado?
26. ¿Qué tipo de sucesión atravesó la empresa?
- Planificado por escrito.
  - Planificado intuitivamente.
  - Improvisado.
  - Fallido.
  - No hubo sucesión.
  - Otro:.....
27. ¿Cómo cree que manejó el proceso de sucesión el propietario saliente? Puede indicar más de una opción.
- Resistencia a abandonar el cargo.
  - Falta de confianza en los sucesores.
  - Ambigüedad en sus planes.
  - Improvisación.
  - Coordinación y confianza entre sucedido y sucesor.
  - No hubo sucesión.
  - Otros:.....
28. En el caso de sucesiones fallidas ¿Cuál cree que fue el motivo? Puede indicar más de una opción.
- Falta de estímulo por parte del formador.
  - Falta de interés por parte del sucesor.
  - Ausencia de un plan de sucesión escrito.
  - Ausencia de un ámbito de conversación entre familiares-accionistas-gerentes.

- Problemas familiares.
- Otros:.....

29. ¿Qué causas considera que llevaron a la empresa al cierre?

30. ¿Piensa que algunas de esas causas podrían haberse evitado si la empresa hubiera invertido recursos en profesionalizar la gestión y planificar una sucesión?

31. ¿Qué medidas hubiera tomado o que herramientas hubiera aplicado para mejorar las relaciones familia-empresa y evitar su cierre? Puede indicar más de una opción.

- Mayor nivel de profesionalización de la gestión.
- Protocolo familiar para regular la dinámica entre familia y empresa.
- Un ámbito de conversación entre familia, accionistas y gerentes.
- Plan de sucesión escrito.
- Otros: .....