

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**Visión del fundador de la empresa familiar en Río
Cuarto y zona para la transición de la dirección.**
*The founder's vision of the family business in Río
Cuarto and the area for the transition of management.*

Autora: Ortiz, Maria Virginia

Legajo: CPB27713

DNI: 38.160.301

Profesor Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Argentina, Julio, 2020

Índice

Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción	5
Métodos	20
Diseño	20
Participantes.....	21
Instrumentos	22
Análisis de datos	22
Resultados.....	27
Cambio en la dirección de la empresa familiar.....	27
Momento de cambio de la dirección.....	29
Rol del contador público.....	30
Discusión	32
Conclusiones y recomendaciones	39
Referencias	41
Anexo I	43
Consentimiento informado a los participantes de la investigación.	43
Anexo II.....	45
Contenido del cuestionario realizado a las empresas participantes	45
Anexo III.....	51

Pruebas de independencia Chi-cuadrado	51
---------------------------------------------	----

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar si el cambio en la dirección de la empresa familiar como elemento de la profesionalización era fundamental para su continuidad, analizando en qué etapa de vida de la empresa sucedía, si los directivos adquieren las habilidades necesarias y se las transmiten a sus sucesores o buscan en profesionales externos para hacer que la dirección sea estratégica. La selección de la muestra fue intencional en Río Cuarto y varias ciudades aledañas. En su mayoría continuaban siendo dirigidas por su fundador, no pudiendo demostrar si el cambio en la dirección es la clave de la continuidad de la empresa familiar, pero con la certeza de que proyectan la transición de la dirección creyendo que es conveniente formar a miembros de la familia para que continúen en un futuro con la dirección. Que la empresa familiar continúe siendo dirigida por el fundador hace que la mayoría siga teniendo una visión intuitiva en su manera de dirigir. Por último, la investigación analizó el rol del contador público como apoyo de la dirección de la empresa familiar, siendo necesario frente a las situaciones de incertidumbre que se presentan al momento de tomar decisiones y dependiendo del tipo societario que adoptaban las organizaciones.

Palabras clave: empresa familiar, dirección, visión, rol del contador público.

Abstract

The investigation's objective was to determine if the change in the management of the family business as an element of professionalization was essential for its continuity, analyzing at what stage of the company's life it happened, if managers acquire the necessary skills and pass them on their successors or look for professionals to make strategic management. The selection of the sample was deliberate in Rio Cuarto and diferents neighboring cities. Most of them continue to be lead by their founder, unable to demonstrate whether the change in management is the key to the family company's continuity, they believe that is important to form family members to continue their legacy. If they still have an intuitive vision in the way of directing, the family's business continue to be lead by the founder. Finally, the research analyzed the role of the accountant in supporting for the family business, being necessary in uncertain situations that are presented, for example at the moment to get decisions depending on the type of company that the organizations adopted.

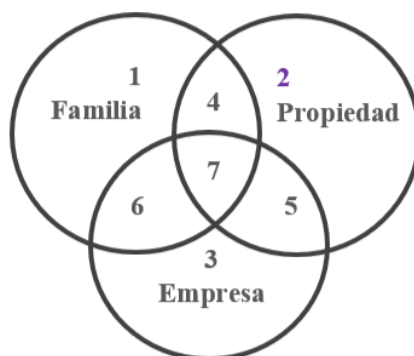
Keywords: family business, management, vision, role of the accountant.

Introducción

Para definir a la empresa familiar se deben considerar varias características, es un negocio donde la mayoría de la propiedad y del control se encuentra en manos de una familia, donde hay una implicancia por parte de miembros de la familia en todo lo concerniente a la empresa (Ruiz González, 2008). A su vez, la estructura de responsabilidad está conformada por dos o tres generaciones distintas. En caso de ser una empresa de primera generación los miembros tienen el deseo de transmitir la propiedad y dirección de la empresa a las siguientes generaciones (Antognolli et al., 2012).

Es importante analizar como funciona la empresa familiar para poder entender los problemas que tiene por su naturaleza. Es así que la forma en que suele representarse el sistema empresa-familia-propiedad es a través de los tres círculos de Davis – Tagiuri donde cada uno de los círculos representa un subsistema familia, empresa o propiedad, y cómo estos están continuamente interactuando entre sí.

Figura 1: Modelo de los tres círculos de Davis – Tagiuri.



Fuente: Antognolli et al. (2012).

Cada subsistema tiene una razón diferente de ser y diferentes objetivos que no siempre están alineados. Están formados por personas que tienen alguna relación con la

empresa familiar y pueden formar parte de uno, dos o tres de los subsistemas. En la Figura 1 están representados con números:

1. Es un familiar que no trabaja en la empresa y no tiene participación en la propiedad. Suele ser el que tiene como objetivo la armonía familiar.
2. Es un accionista que no pertenece a la familia y tampoco trabaja en la empresa. Su objetivo es exigir la rentabilidad del capital invertido.
3. Trabajadores de la empresa que no son familiares y no participan de la propiedad. Su objetivo es generar la rentabilidad para los accionistas y no ser despedidos.
4. Es un familiar que es accionista, pero no trabaja en la empresa.
5. Es un accionista que trabaja en la empresa, pero no es familiar.
6. Es un familiar que trabaja en la empresa, pero no es accionista.
7. Es el familiar que es empleado de la empresa y también accionista. Está teniendo en cuenta los objetivos de los tres subsistemas, tratando de mantener la armonía familiar, exigiendo eficiencia para la obtención de rentabilidad y trabajando para generar esa rentabilidad. Es muy difícil llevarlo a la práctica y suele ser la principal razón por la que surgen los conflictos en las empresas familiares (Antognolli et al., 2012).

El hecho de que sean las mismas personas propietarios, gestores y familia formando parte de tres sistemas interrelacionados crea “una de las organizaciones más compleja del mundo de los negocios” (Press, 2011).

En general, el parámetro de éxito en las empresas es la rentabilidad, pero en las empresas familiares este parámetro es “Rentabilidad + Armonía Familiar” y el liderazgo se basa en conseguir la sinergia de ambos y que, a medida que la empresa vaya

aumentando su ganancia, la relación de los miembros de la familia se fortalezca, provocando mayor entusiasmo y compromiso, generando mayor rentabilidad y haciendo que la gestión se transforme en un círculo virtuoso (Antognolli et al., 2012).

Como consecuencia de que la empresa crece y la familia madura se considera necesario profesionalizar la empresa familiar.

La profesionalización implica que exista una gestión estratégica de planificación, dirección, control y fuerza laboral motivada y talentosa en la organización (Leach, 1999).

En general, hablar de profesionalización respecto de las empresas familiares hace referencia a la contratación de profesionales ajenos a la familia para determinadas actividades, pero también se refiere a la formación y preparación de los miembros de la familia para mantenerse en el mercado (Press, 2011).

En una empresa profesionalizada existen órganos de gobierno que tienen poder de decisión manteniendo una actividad periódica regular, estructura jerárquica definida con funciones y responsabilidades conocidas por todos, descentralización en la toma de decisiones, delegación de funciones, procedimientos estandarizados y sistemas de control formales (Badía, 2018).

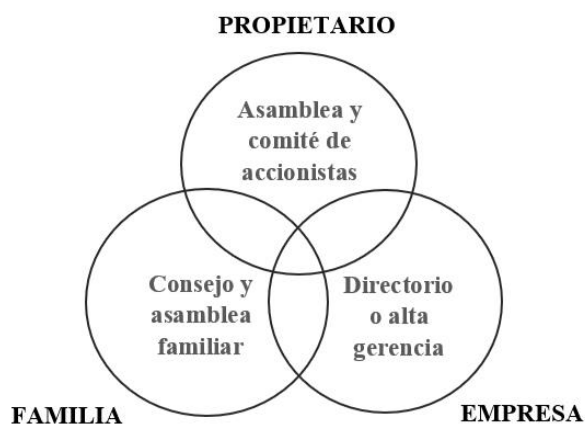
Los órganos y las estructuras de gobierno tienen como finalidad darle un nuevo carácter de organicidad a la empresa familiar, buscando una interacción ordenada entre la familia y la empresa. Estos tienen dos dimensiones, por un lado, el gobierno (governance) y por otro la dirección (management). Se identifican las siguientes figuras como órganos de gobierno:

- **La asamblea y comité de accionistas:** es el órgano que define la visión, sigue los resultados de la marcha del negocio y evalúa a los gerentes. Cuando la empresa nace es el propietario el que dirige, controla y se rinde cuentas, pero

a medida que la empresa crece la junta de accionistas nombra sus representantes delegando en ellos la definición de los objetivos de la empresa, estos pueden ser accionistas y también expertos externos a la empresa para perfeccionar los criterios de decisión (Antognolli et al., 2012).

- **Consejo y asamblea familiar:** la función de la asamblea es informar al resto de la familia las decisiones que se toman en la empresa y educar en la cultura de dirección transformando a “la familia tradicional” en “la familia empresaria (Antognolli et al., 2012). La creación del consejo de familia implica que los miembros de la familia participen en el desarrollo del plan estratégico y en la elaboración de normas para poder manejar la propiedad y comprometerse con la empresa (Leach, 1999). Es una reunión familiar donde los parientes expresan sus necesidades y expectativas de la empresa, y buscan establecer políticas a largo plazo que hagan que se preserven los intereses de la familia. Para que cumpla su función es necesario que acudan los miembros de la familia que trabajan en la empresa y los que no (Press, 2011).
- **La alta gerencia o directorio** está formado por todos los que forman cargos de gestión, los gerentes de área. Estos definen una estrategia competitiva conociendo y aceptando la visión compartida que los accionistas definieron, realizan un análisis de situación estratégico, definen las responsabilidades de cada sector, precisan herramientas de control transformando a la empresa en números para poder delegar y controlar, y se reúnen periódicamente para verificar los resultados y corregir las acciones de acuerdo con lo obtenido (Antognolli et al., 2012).

Figura 2: Órganos de gobierno



Fuente: Antognolli et al., 2012.

Entre los problemas que van apareciendo en la empresa familiar hay cuatro fuentes de conflicto: la ausencia de una visión compartida, la ausencia de órganos de gobierno, la ausencia de un plan de sucesión y la falta de entendimiento sobre las distintas etapas de crecimiento de la empresa. Un buen gobierno en la empresa familiar es el que puede atacar éstas cuatro causas, y para disminuir el impacto de los problemas que se generan hay que determinar una forma de gobierno para cada subsistema. Es decir, asamblea y consejo familiar para la familia, directorio para la empresa y una asamblea de accionistas para la propiedad, así, van a existir diferentes ámbitos de toma de decisiones que atiendan a los objetivos de cada subsistema. En la gestión de la empresa familiar una misma persona toma decisiones, exige y juzga su labor, entonces, para poder desempeñarse correctamente tiene que aprender a asumir el rol que ocupa en cada órgano de gobierno de acuerdo la reunión que tenga, por más que integre varios órganos (Antognolli et al., 2012).

Es muy importante que exista motivación por parte de la familia para canalizar sus intereses sin alterar la estrategia de la empresa. Por eso, para Antognolli et al. (2012),

la definición de una visión y poder consensuarla con los integrantes de la familia es fundamental para disminuir las posibles diferencias, surge como una necesidad común de dejar de lado el “yo” para pasar al “nosotros” y ubicarse en los objetivos priorizando el futuro a largo plazo de la empresa. Así, se presenta una secuencia de evolución donde a través de los valores familiares se acepta una visión compartida y se logra el desarrollo de una estrategia competitiva.

Un factor que hace difícil la gestión de la empresa familiar es el tiempo, porque la familia crece, la composición accionaria se va modificando y la empresa está continuamente creciendo. En ese crecimiento las empresas pasan por etapas que hacen que la dirección tenga que cambiar a medida que se produce la transformación, **la forma en que normalmente se produce la evolución de la empresa es:**

- La propiedad de la empresa pasa de ser de un socio fundador a convertirse en una sociedad de hermanos, que luego se transforma en una de primos a medida que crece el grado generacional.
- La empresa pasa de una etapa donde todos hacen de todo a una etapa de gestión profesionalizada.
- A medida que crece la empresa también la familia se transforma, van ingresando los hijos y el fundador deja su puesto.

Dodero (2010) explica como es el ciclo de vida de la empresa familiar y cuáles son las crisis por las que se ve afectada en cuatro etapas:

- **Etapas 1: el fundador que emprende el negocio:** es la etapa inicial de vida de la empresa, el fundador es emprendedor cumpliendo varias funciones y comparte las decisiones ya que hay mucho de intuitivo en cada una de ellas. En esta etapa surge **la primera crisis por falta de delegación** donde los

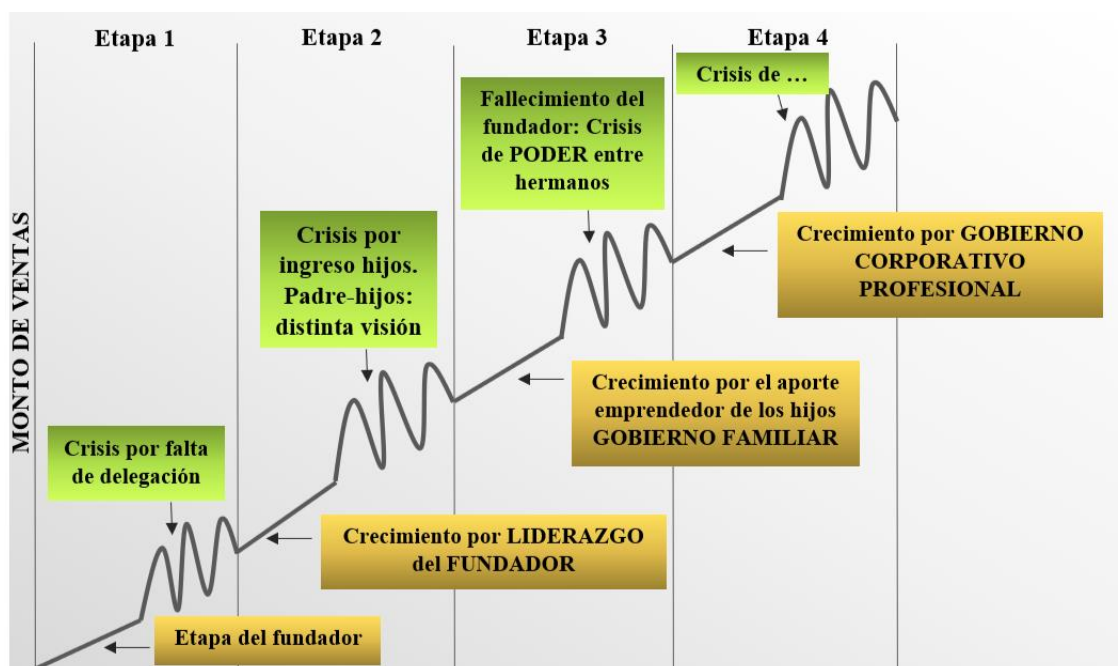
aciertos del fundador han permitido que el negocio crezca, pero comienza a tener problemas de productividad, comerciales y financieros, entonces, necesita incorporar personas a quienes pueda delegar alguna de sus funciones, pero se resiste por falta de confianza. Va a superar esta crisis cuando pueda lograr delegar funciones.

- **Etapa 2: crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador:** en esta etapa el fundador desarrolla competencias de liderazgo de equipo con las personas que incorporó en la organización, su misión la comunica con tanta pasión que desarrolla en ellos sentido de pertenencia y hace que tengan un gran compromiso por los objetivos de la empresa. En esta etapa surge una **segunda crisis por el ingreso de los hijos** que comienzan a trabajar con el fundador, es una etapa que genera mucho entusiasmo en la familia, pero se pueden presentar ciertas dificultades como, la existencia de superposición de roles que desempeña la misma persona en la familia y en la empresa (en este caso padre en casa y jefe en la empresa provocan confusiones y discusiones), el fundador prioriza el compromiso y la confianza por encima de la preparación de sus hijos para cumplir sus responsabilidades en la empresa, el estilo de dirección y la visión del padre y los hijos no suelen coincidir, ya que los hijos proponen cambios que no suelen ser percibidos con agrado por parte del fundador, también, les suele costar trabajar en equipo a los padres e hijos, aquí el fundador deberá consensuar con sus hijos responsabilidades y tareas para poder trabajar juntos.
- **Etapa 3: crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos:** cuando se logra superar la crisis anterior se alcanza la sinergia compuesta por fundador,

hijos y empleados poniendo lo mejor de cada uno para poder sacar la empresa adelante. En esta etapa surge la **tercera crisis por el fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos** siendo la decisión de sucesión un tema incómodo que debería ser tomada en vida del fundador para anticiparse a posibles conflictos y temas que no suelen hablarse como el mal desempeño de un hermano o el hijo de un hermano, la toma de decisiones en la empresa y los temas económicos.

- **Etapa 4: el gobierno corporativo profesional:** de la etapa del fundador a la de los hijos, el poder pasa de estar concentrado en una sola persona a que puedan consensuar el poder para tomar decisiones, esto implica mejorar la calidad del gobierno corporativo, porque si la empresa va creciendo son necesarias nuevas competencias directivas para hacer frente a la globalización y administrar una organización más compleja. En esta etapa surge la **cuarta crisis cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en el conflicto de poder** que se da por falta de comunicación, control e información, donde el directorio no conoce las expectativas e intereses de accionistas familiares y ellos no tienen información clara. En esta etapa el gobierno corporativo debe poner énfasis en respetar la transparencia de información sobre la gestión, tener responsabilidad para cumplir con las expectativas de los accionistas y mantener la equidad de tratamiento de los accionistas.

Figura 3: Ciclo de vida de la empresa familiar.



Fuente: Dodero (2010).

El crecimiento de la empresa familiar exige una mayor capacidad de gestión y es la razón de implementar un cambio en la dirección.

Cuando la empresa familiar se profesionaliza implica que la toma de decisiones es de una manera más analítica o comprensiva, en contraposición de la actuación basada en la intuición. La profesionalización comienza a manifestarse cuando se genera una estructura de gobernanza jerárquica y un aspecto muy importante es el desarrollo de capacidades a nivel de formación y experiencia de los miembros familiares que ocupen puestos directivos o una correcta selección de profesionales externos porque el objetivo es mejorar la gestión dotando a la empresa con recursos humanos no familiares que trabajen con capacidad (Badía, 2018).

Las dificultades a las que se enfrentan los directivos familiares según Dodero (2010) tienen que ver con causas como, la superposición de los roles que ocupan las

mismas personas en la familia y la empresa, las diferencias de opinión en el directorio que pueden desembocar en luchas internas y entorpecer la calidad de un equipo directivo familiar (pero si se prioriza el conocimiento y el afecto que se tienen pueden constituir un gran equipo de trabajo dispuesto a sacrificios para el logro de propósitos), la falta de competencias profesionales por parte de los dueños para dirigir su negocio (generando una situación de estrés y derivando conflictos por encontrarse diferentes niveles de preparación en hermanos o primos) y las diferencias de estilos de dirección debido a las diferencias de formación profesional entre las generaciones porque para muchos que dirigen la empresa conceptos como innovación, mejora continua o liderazgo implican un cambio cultural.

La transición de la dirección comienza a esbozarse con el nacimiento de la empresa familiar, se va dando de acuerdo con cómo se da el vínculo familia-empresa y depende de cómo sea la relación afectiva que se genera entre los hijos y la empresa. Es un proceso que está relacionado con el cambio de generación e implica la preparación de miembros de la familia para ocupar el cargo. El traspaso del mando suele ser el momento para revisar cuestiones de gestión de la empresa y analizar las diferentes posibilidades para la elección de un nuevo director, ya sea, que se opte por la **creación de una norma fija** donde se decide cual es el miembro de la familia que va a ser el sucesor del presidente (tal vez no sea el “mejor” candidato y eso puede generar conflictos), se decida **seleccionar al mejor candidato del grupo** donde los miembros de la nueva generación eligen a su líder en base a sus experiencias grupales, o se **recurra a un director que no pertenezca a la familia** (Press, 2011).

De acuerdo con Antognolli et al. (2012) la alta gerencia o directorio está formado por familiares y no familiares que ocupan los cargos de gestión y son los responsables de generar rentabilidad.

Entre las cualidades del directivo se encuentran las **estratégicas** que son en gran parte naturales porque hay personas que nacen con la capacidad intuitiva más desarrollada, las **ejecutivas** porque procura descubrir y aprovechar la energía y talento de los integrantes de la organización, y las **de liderazgo** porque se ocupa del desarrollo de las personas que actúen por motivos trascendentes y así mejora el compromiso con la empresa. Un buen directivo debe orientarse a ser un buen líder, pero sobre todo comprometerse con la continuidad de la empresa prestando igual interés a la empresa y a la familia. Quien crea una empresa familiar está convencido de su capacidad para dirigirla, pero puede dejar de ser así cuando el entorno cambie, la empresa crezca y él no evolucione, y si no logra un buen equipo directivo no puede asegurar la vida del emprendimiento familiar-empresario (Doderó, 2010).

Para decidir que un miembro de la familia ocupe el puesto de la dirección hay que tener en cuenta, según Nogales Lozano (2007), que la continuidad de la empresa familiar está relacionada con la capacidad profesional de los sucesores. La competencia directiva no se improvisa, es el resultado empírico de una iniciativa emprendedora que se transmite a la generación sucesora. Se debe asumir la formación como un proceso imprescindible centrándose en temas como, adquisición de conocimientos de administración y contabilidad, finanzas, técnicas de gestión y normativa legal, incorporación de habilidades de escucha activa, gestión de conflictos, relaciones interpersonales, adoptar creencias de asunción de riesgos, delegación y motivación, predisposición al cambio, entorno competidor como estímulo, aceptación de la discrepancia, generar actitudes y

comportamientos relacionados a la sensibilidad social, control emocional y comportamiento ético, y también, adquirir experiencias fuera y dentro de la propia empresa en relación con proveedores o clientes, inversiones, cambios tecnológicos y crisis familiares.

El panorama formativo no se acaba, el sucesor de la dirección ha de sustituir la capacidad y el sentido de iniciativa que tienen sus predecesores.

Quien tiene la responsabilidad de formación de los sucesores deberá asumir que es día a día, crear un clima motivante, adecuar el aprendizaje a la personalidad del sucesor, saber exigir y tener paciencia, asegurar el feedback en todos los procesos para que se pueda familiarizar con la práctica, ayudarlo a determinar metas, fomentar la autocrítica y ayudar a lograr mejoras tangibles (Doderó, 2010).

Cuando el entorno familiar no tenga profesionales calificados, no se cuente con la experiencia necesaria, no haya posibilidad de formarlos, o la decisión sea que el puesto no sea ocupado por un miembro de la familia, es necesario que se incorpore un profesional externo (Badía, 2018).

Según Zúñiga Vicente & Sacristán Navarro (2009) las razones para la búsqueda de un relevo en la dirección de la empresa familiar en un profesional externo, tienen que ver con que no hay ningún miembro de la familia dispuesto a asumir el puesto por la exigencia que conlleva o no haya ningún sucesor idóneo, porque la contratación de directivos externos puede ayudar a superar conflictos internos, o porque las condiciones exigen directivos que sean capaces de llevar a cabo de manera más flexible y rápida los cambios organizativos que se requieran en cada momento.

A muchos fundadores les preocupa perder el control incorporando directores externos, pero la experiencia indica que se mejora la calidad de las decisiones. Así, los

directores externos aportan beneficios respecto a la seguridad en las decisiones que tome el directorio, contribuciones más realistas ayudando a desarrollar una visión compartida por todos los miembros de la familia, y proveen experiencia en áreas especializadas con su punto de vista considerando los intereses del negocio.

El eje rector para la continuidad de la empresa familiar es la profesionalización, poder tener reglas claras de acción, diseñar entre los miembros tomadores de decisión el mapa de ruta compartido para transitar el crecimiento y la expansión. Las segundas y terceras generaciones se forman en un sistema educativo formal, tienen acceso al conocimiento y eso hace que la empresa se acerque a la profesionalización (Antognolli et al., 2012).

Las empresas familiares van a continuar en sucesivas generaciones y competir con empresas globalizadas cuando hayan profesionalizado su gestión, desarrollado la excelencia en sistemas y procesos administrativos, teniendo una perspectiva estratégica y planificación a largo plazo (Press, 2011).

Es importante determinar el rol del contador público como asesor de la dirección de la empresa familiar, es así, que para Antognolli et al. (2012) los asesores de las empresas familiares prestan servicios a la empresa, a la familia o a ambas, enfrentando desde conflictos entre los miembros de la familia hasta los conflictos entre las necesidades de la familia y las necesidades de la empresa.

Así, el contador público desde su rol de tomador de datos y planificador de la situación tributaria y financiera de la empresa familiar también es colaborador en la profesionalización de la misma, y en la generación de conocimiento en la dirección.

La figura del contador tiene importancia en la empresa familiar ya que suele ser la persona en quien la familia deposita su confianza porque brinda una clara información

contable. *“Un buen contador puede hacer una gran diferencia a la hora de tomar decisiones”* (Serebrenik, 2010).

El contador público forma parte del consejo asesor que con su ayuda beneficia a las empresas pequeñas, siendo sus funciones realizar una orientación estratégica y determinar objetivos analizando las influencias del entorno, facilitar contactos, colaborar para la definición de la estructura de la empresa, tener opinión acerca del desempeño de las diferentes áreas y asesorar sobre la imagen de la empresa (Dodero, 2010).

Para asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa familiar alcanzando los objetivos de rentabilidad y armonía familiar en la empresa Jorge Micolini S.A. ubicada en la ciudad de Jesús María (Córdoba), el fundador decidió que era el momento oportuno de comenzar con el proceso de sucesión. La empresa crecía y Jorge pensaba en su retiro y en cómo iba a delegar la dirección. Así, comenzaron a generarse reuniones para tratar temas de la relación familia-empresa y se crearon órganos de gobierno. En lo concerniente al directorio, Jorge dejó la gerencia en manos de su hijo e incorporaron a sus dos accionistas externos entendiendo que existe la necesidad de profesionalización que esta tarea les demanda y que, si no se logra, en un futuro van a tener que darle el lugar a un director externo no familiar (Antognolli et al., 2012).

En la investigación que realizó Nazralla (2016), a través del desarrollo de un modelo en ocho empresas familiares mendocinas, pudo determinar que sus órganos directivos han podido comprobar que el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y una clara asignación de funciones y responsabilidades en los mismos es uno de los factores claves de éxito, asimismo una variable identificada por el modelo como fortaleza fue que pudieron determinar criterios empresarios para la incorporación de profesionales y la capacitación del personal.

La empresa Zudi S.A. es una empresa familiar de segunda generación vitivinícola, donde su dueño, Roberto, cree que cuando el mercado impone llegar a determinados niveles de eficiencia las relaciones familiares son un límite y el desafío es generar una dinámica de trabajo sin modificar el enfoque de la empresa familiar, por eso, él apoya sus decisiones en un comité de consultores externo ya que le resultan de ayuda a la hora de objetivizar la realidad (Dodero, 2010).

El objetivo general de este trabajo final de grado es analizar si el cambio en la dirección como elemento de la profesionalización es fundamental para la continuidad de las empresas familiares.

Los objetivos específicos son:

- Determinar en qué etapa de vida de la empresa familiar se considera necesario el cambio de visión en la dirección.
- Identificar el porcentaje de empresas que decide conveniente el desarrollo de capacidades de miembros de la familia para que ocupen puestos directivos y el porcentaje de empresas que decide la incorporación de un profesional externo no familiar.
- Indagar el rol que el contador público tiene como colaborador de la dirección para la gestión de la empresa familiar.

En la siguiente sección se encuentran las hipótesis de este trabajo final de grado, la determinación del diseño de la investigación, los participantes y como se planteó el análisis de datos obtenidos de la muestra.

Métodos

Bajo la premisa de que la profesionalización de la empresa familiar es una ventaja competitiva permitiéndole crecimiento y continuidad, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: El cambio de una visión intuitiva a una visión estratégica de gestión en la dirección es clave para la continuidad de la empresa familiar implicando dotarse con recursos humanos adecuados para su gestión, ya sea que se desarrollen capacidades en los miembros de la familia o se seleccionen profesionales externos.

Hipótesis 2: En el momento dónde la empresa pasa de la etapa del fundador a la de los hijos es cuando se decide contar con nuevas competencias directivas.

Hipótesis 3: El rol del contador público en las empresas familiares de la región es de colaboración con la dirección cuando no se cuenta con profesionales externos para dirigirla.

Diseño

La investigación planteada es de alcance explicativa, porque intenta determinar la causa de un fenómeno concreto, en este caso, si el cambio en la dirección como elemento de la profesionalización de las empresas familiares es importante para su continuidad.

El enfoque de la investigación es mixto, dado que combina un enfoque cuantitativo con base a análisis numéricos de determinadas variables, como en el caso de identificar el porcentaje de empresas familiares que desarrollan capacidades directivas en los miembros de la familia y el porcentaje de las empresas que incorporan un directivo profesional externo. Busca establecer explicaciones casuales de la cantidad de empresas familiares que cambian la dirección en determinadas etapas de la vida de la empresa,

intentando establecer patrones de comportamiento en cómo es el rol del contador público para las empresas familiares. También, se utiliza la recolección de datos sin medición numérica, es decir, un enfoque cualitativo, para perfeccionar la investigación en el proceso de interpretación.

La estrategia para obtener la información en esta investigación es no experimental porque se va a observar a las empresas familiares tal cual son y realizar un análisis de los datos que aporten sin manipular variables. Así mismo, el diseño es de tipo transversal o transeccional porque la recopilación de los datos se realizará en un único momento haciendo una sola observación de cada empresa.

Participantes

En esta investigación la población es un conjunto de empresas familiares de Río Cuarto y otras localidades de la zona, dentro de la provincia de Córdoba.

La muestra de esta investigación está conformada por 67 empresas familiares de las localidades de Río Cuarto, Uchacha, Alcira Gigena, Las Vertientes, Huinca Renancó, Coronel Moldes y Canals dentro de la provincia de Córdoba.

El muestreo es no probabilístico, porque el proceso para la decisión de la muestra seleccionada obedece a circunstancias de afinidad o conocimiento de las determinadas empresas familiares de las localidades, siendo el muestreo también intencional, dado que la selección de estas empresas fue por contacto cercano con las mismas y por considerar que brindaban información de utilidad para el análisis de datos de la investigación.

A los participantes se les solicitó un consentimiento informado por escrito, donde se les informó de que se trataba la investigación y se les explicó que la información que brindaban era codificada y confidencial, este consentimiento fue enviado y aceptado vía

mail dadas las circunstancias de aislamiento preventivo y obligatorio que se atravesaban por el COVID-19, el mismo se incluyó en el Anexo I.

Instrumentos

Se estableció como instrumento para la recolección de datos un cuestionario realizado a través de un formulario de Google con preguntas tanto de tipo abiertas como cerradas, el mismo se encuentra en el Anexo II.

Este cuestionario se le realizó a cada participante en una entrevista por medio de llamada telefónica o videollamada, la metodología dependió del acuerdo con cada una de las empresas dada las circunstancias frente a la pandemia.

Análisis de datos

El análisis de los datos que se realizó es mixto, en principio se propuso determinar si era fundamental el cambio de una visión intuitiva a una visión estratégica de gestión por parte de quién dirige la empresa familiar para su continuidad.

Al referirse a una visión intuitiva de la dirección es aquella que se tiene cuando no es posible descentralizar algunas decisiones, es difícil poder delegar porque influyen los lazos afectivos, no se tiene los conocimientos requeridos para tomar decisiones y se toman por impulso.

En contraposición, una visión estratégica de gestión está determinada por tener las competencias gerenciales necesarias, el desarrollo de cualidades como la habilidad para trabajar en equipo, lograr el consenso y compartir decisiones (Doderó, 2010).

En primer lugar, se consideró determinar la proporción en que se toman los diferentes tipos de decisiones considerando las siguientes alternativas:

- Autocrática: refiere al jefe o a un solo individuo como la persona que siempre toma las decisiones, sin pedir opinión alguna a los demás integrantes.
- Democrática: proceso de decisión que busca el acuerdo con la mayoría de los participantes y atenuar objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.
- Contingente: decisiones basadas en las necesidades que van surgiendo durante la operatividad de la empresa.
- Asesoría externa: consultoría de expertos en el tema que solicitan los dueños del negocio para poder llegar a tomar una decisión final.

En segundo lugar, se determinó la proporción en la que influyen o no los lazos afectivos en la toma de decisiones. Y, en tercer lugar, la proporción de la manera en que se solucionan los conflictos ya sea si se recurre al diálogo o no.

Con los datos obtenidos de las preguntas anteriores, utilizando una función sí en Excel, se determinó que cuando la toma de decisiones es democrática o se recurre a un asesor externo, cuando los lazos afectivos no influyen en la toma de decisiones y cuando se dialoga o se llega a un acuerdo frente a conflictos la visión de la dirección es estratégica y de lo contrario la visión de la dirección es intuitiva. Los resultados obtenidos se colocaron en una tabla mostrando un resumen de la cantidad de empresas que tienen una dirección con visión estratégica y la cantidad que tienen una dirección con visión intuitiva.

Para determinar si es fundamental este cambio de visión el noventa por ciento o más de las empresas familiares entrevistadas deben considerar que la clave del éxito de

la empresa familiar es tener directivos que movilizan a los miembros y crean valor tanto a la empresa como a la familia.

Para determinar la continuidad de la empresa familiar se consideró que la empresa creció y pasó por varias generaciones.

En este análisis de datos, se utilizó la proporción, ya que se podía mostrar la frecuencia con que las empresas creían que la clave del éxito y su continuidad era gracias a los directivos o no.

A su vez, se determinó el porcentaje de empresas familiares que deciden desarrollar capacidades en los miembros de la familia para que ocupen cargos directivos ya sea porque conoce el entorno familiar o porque trabaja en la organización, y el porcentaje que selecciona profesionales externos para ocupar el cargo. Este análisis se complementó con un gráfico circular para que sea contemplada la magnitud visualmente de los valores que asumieron las variables.

Se analizó en qué etapa de vida de la empresa familiar se cambia la visión de la dirección, delimitándolas previamente para establecer el volumen de empresas que transitó el cambio en la dirección en cada una de ellas. Es así, como las etapas se delimitaron en base a como determinaron Antognolli et al. (2012) y Dodero (2010) la evolución de la empresa familiar a través del tiempo, organizándolas para esta investigación de la siguiente manera:

1. Inicio de la empresa familiar, cuando el fundador comienza con el emprendimiento.
2. Es factible que aún no haya cambiado la dirección de la empresa y continúe dirigiéndola el fundador.
3. Momento en que el fundador deja su puesto porque crece o fallece.

4. Momento en que la empresa familiar se convierte en una sociedad de hermanos.
5. Momento en que los nietos del fundador ingresan a la empresa, es decir una tercera generación forma parte de esta.

Se utilizó una tabla de frecuencias que mostró la relación entre la cantidad de empresas que cambia la dirección con la etapa de vida de la empresa en la que se produce el cambio.

También se analizó en base a lo planteado a los entrevistados, como ellos consideraban el rol del contador público en la colaboración con la dirección, si su opinión se tiene en cuenta al momento de tomar decisiones o no, y si es así, en qué tipo de decisiones es más requerida su ayuda, encontrándose entre las variables:

- Planificación tributaria.
- Asesoramiento respecto a mecanismos de financiación.
- Se le consulta antes de tomar alguna decisión de gestión.
- Elabora estados contables.
- Participa en reuniones de la dirección.
- Apoyo en la capacitación respecto a temas que la dirección no tiene conocimiento.
- Es mediador entre la dirección y los demás miembros de la familia.
- No colabora con la dirección.

El análisis de los datos obtenidos se planteó mediante la construcción de un gráfico de barras para mostrar la magnitud de la colaboración del contador público con la dirección de la empresa familiar.

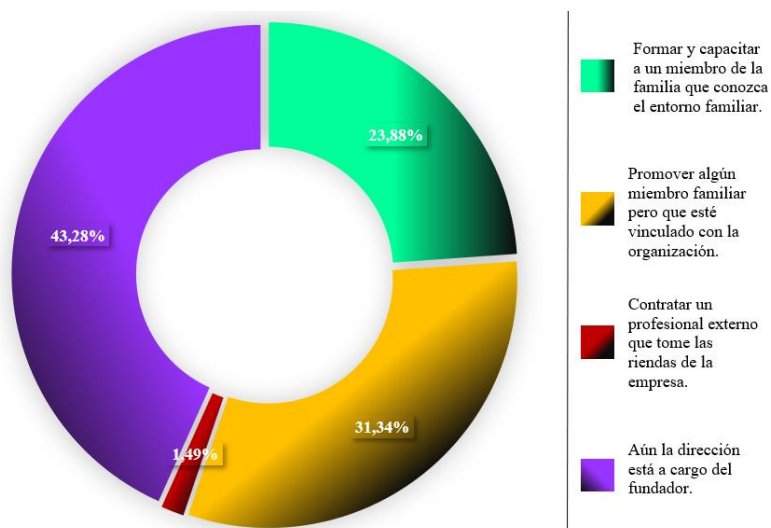
Para complementar este análisis se realizaron pruebas de independencia Chi-cuadrado en RStudio para saber en primer lugar, si la necesidad del rol del contador público era independiente tanto del sector al que pertenece la empresa familiar como al tipo societario, en segundo lugar, si la colaboración del contador público frente a la incertidumbre de la dirección era independiente del tipo societario y del sector, y en tercer lugar, si el hecho de que la empresa familiar siga siendo dirigida por el fundador o no, es independiente tanto de necesitar el rol del contador público, como de requerir su ayuda frente a situaciones de incertidumbre.

Resultados

Cambio en la dirección de la empresa familiar

Al momento de cambiar la dirección de la empresa familiar, las respuestas obtenidas frente a las alternativas que se les dio a los entrevistados se plasmaron mediante un gráfico de anillo representado en la Figura 4, que indica las proporciones con que decidieron las alternativas. A su vez, esta pregunta se complementa con el resultado de indagar si se considera que la no formación de directivos familiares se debe a la falta de financiamiento, obteniendo como resultado un 91,04% de respuestas que no y un 8,96% que sí.

Figura 4: Alternativas para el cambio en la dirección de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia

Para la determinación del cambio de una visión intuitiva a una visión estratégica de gestión de la dirección de la empresa familiar se analizaron la obtención de varios resultados, por un lado la proporción en que se toman los diferentes tipos de decisiones que se toman en la empresa que se encuentran en la Tabla 1, por otro lado en la Tabla 2

se muestra la proporción en la que influyen los lazos afectivos en la toma de decisiones y en la Tabla 3, por último, de que manera se solucionan los conflictos que se presentan entre los miembros de la familia.

En la Tabla 4 se encuentra la cantidad de empresas que tienen una dirección con visión estratégica y las que tienen una dirección con visión intuitiva.

El 97,01% de las empresas entrevistadas consideró que la clave del éxito de la empresa familiar es tener directivos que movilizan a los miembros y crean valor tanto a la empresa como a la familia y el 2,99% que no.

A su vez, el 71,64% consideró que la manera en que se dirige la empresa familiar ha logrado su crecimiento y el paso de varias generaciones, y el 28,36% consideró que no era así.

Tabla 1
Tipos de decisiones

Tipo de decisiones	Proporción
Autocrática: refiere al jefe o a un solo individuo como la persona que siempre toma las decisiones, sin pedir opinión alguna a los demás integrantes.	10,45%
Democrática: proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.	64,18%
Contingente: decisiones basadas en las necesidades que van surgiendo durante la operatividad de la empresa.	25,37%
Asesoría externa: consultoría de expertos en el tema que solicitan los dueños del negocio para poder llegar a tomar una decisión final.	0,00%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
¿Influyen los lazos afectivos en la toma de decisiones?

Lazos afectivos	Proporción
Influyen en la toma de decisiones	68,66%
No influyen en la toma de decisiones	31,34%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Solución de conflictos

Soluciones	Proporción
Se dialoga entre todos los miembros y se decide por medio de un acuerdo	64,18%
Se dialoga, pero decide el dueño lo que cree que es mejor	35,82%
No se dialoga y decide el dueño	0,00%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Visión de la dirección

Dirección	Cantidad obtenida	Proporción de la muestra
Visión intuitiva	54	80,60%
Visión estratégica	13	19,40%
Total	67	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Momento de cambio de la dirección

Se obtuvo una tabla de frecuencias para determinar en qué momento de vida de la empresa se daba con mayor ocurrencia el cambio de la dirección.

Tabla 5
Frecuencia de cambio en la dirección en las diferentes etapas

x_i	Frecuencia absoluta (n_i)	Frecuencia absoluta acumulada (N_i)	Frecuencia relativa $f_i = \frac{n_i}{N}$	Frecuencia relativa acumulada $F_i = \frac{N_i}{N}$	Frecuencia relativa $f_i = \frac{n_i}{N}$ en %	Frecuencia relativa acumulada $F_i = \frac{N_i}{N}$ en %
1	0	0	0	0	0,00%	0,00%
2	42	42	0,626865672	0,626865672	62,69%	62,69%
3	13	55	0,194029851	0,820895522	19,40%	82,09%
4	5	60	0,074626866	0,895522388	7,46%	89,55%
5	7	67	0,104477612	1	10,45%	100,00%
Total	67	67	1	1	100%	100%

Nota: x_1 es inicio de la empresa familiar, cuando el fundador comienza con el emprendimiento, x_2 no ha cambiado la dirección de la empresa y continúa dirigiéndola el fundador, x_3 momento en que el fundador deja su puesto porque crece o fallece, x_4 momento en que la empresa familiar se convierte en una sociedad de hermanos y x_5 momento en que los nietos del fundador ingresan a la empresa, es decir una tercera generación forma parte de esta.

Fuente: Elaboración propia

Rol del contador público

Mediante un gráfico circular se mostró si era necesario el rol del contador público como ayuda a la dirección de la empresa, visualizando el porcentaje de las respuestas en la Figura 5. Además, el 94,03% considera que es de ayuda la colaboración del contador público ante la incertidumbre para tomar una decisión y el 5,97% de las empresas considera que no.

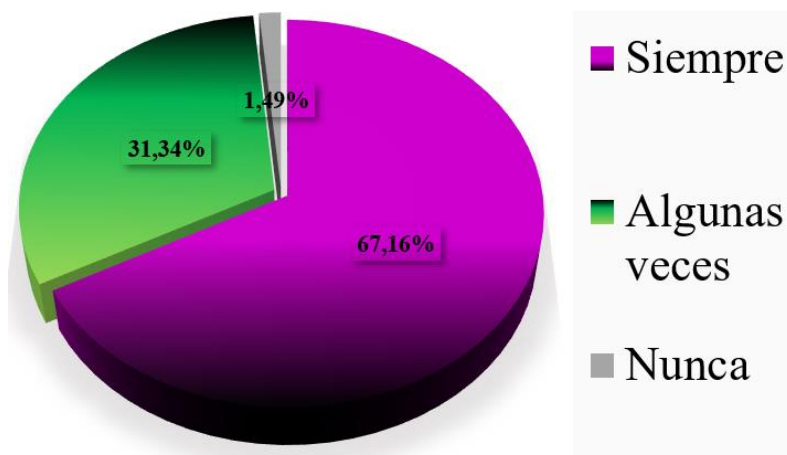
Para complementar se realizaron pruebas de independencia Chi-cuadrado, la primera se encuentra en la Tabla 6 del Anexo III dónde se acepta la hipótesis nula siendo la necesidad del rol del contador público independiente del sector al que pertenece la empresa familiar. En cambio, en la segunda prueba en la Tabla 7 del Anexo III, la necesidad del rol del contador público no es independiente del tipo societario de la empresa.

Al analizar la independencia de la ayuda del contador público frente a la incertidumbre de la dirección con sector al que pertenece la empresa en la Tabla 8 del Anexo III y con el tipo societario en la Tabla 9 del Anexo III, en ambas pruebas se acepta la hipótesis nula entendiendo que las variables son independientes.

En la prueba de la Tabla 10 del Anexo III se analizó si la empresa sigue siendo dirigida por el fundador con la colaboración del contador público frente a la incertidumbre y en la Tabla 11 del Anexo III comparándolo con la necesidad del rol del contador público, se aceptan ambas hipótesis nulas siendo las variables independientes.

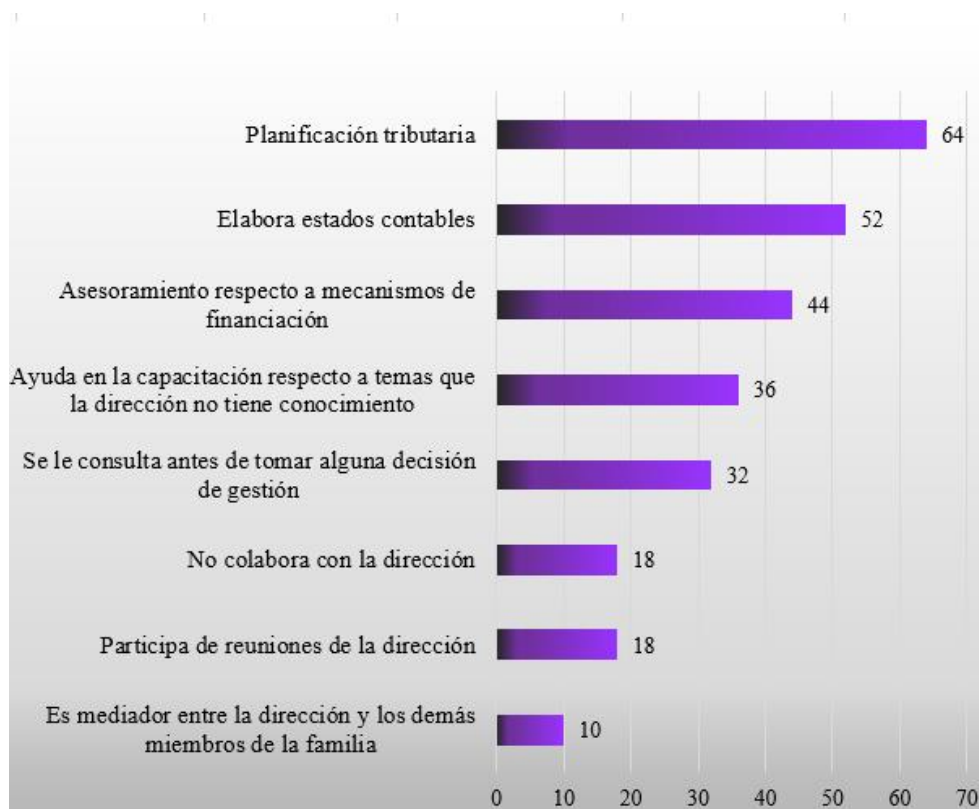
También se visualiza las actividades con las que colabora el contador público con la dirección de la empresa mediante un gráfico de barras en la Figura 6.

Figura 5: ¿Ayuda el contador público a la dirección de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Actividades del contador público



Fuente: Elaboración propia

Discusión

El objetivo de esta investigación era determinar si el cambio en la dirección de la empresa familiar era un elemento determinante para la continuidad de esta, los resultados arrojaron que en su mayoría las empresas de la muestra consideraron que la clave del éxito de la empresa familiar es tener directivos que movilizan a los miembros y crean valor tanto a la empresa como a la familia y que la manera en que se dirige la empresa familiar ha logrado su crecimiento.

Pero no ha habido cambio en la dirección en 42 de las 67 empresas familiares de la muestra. Considerando que la transición de la dirección comienza a esbozarse con el nacimiento de la empresa familiar (Press, 2011) y que quién crea una empresa familiar está convencido de su capacidad para dirigirla (Doderó, 2010).

No siendo el cambio en la dirección para esta muestra un elemento fundamental para la continuidad de la empresa familiar, siendo en este caso el fundador de estas empresas el que ha desarrollado, según Press (2011), la excelencia en sistemas y procesos administrativos, teniendo una perspectiva estratégica y planificación a largo plazo.

El principal desafío para todo líder es que las personas desplieguen sus mejores cualidades, conociendo bien a cada uno, sus potencialidades, fortalezas y debilidades, las oportunidades y riesgos de cada personalidad en relación con los roles. El líder es quién propone cambios todos los días para acercarse y hacer realidad la visión compartida. Es razonable que el fundador esté convencido de su capacidad para dirigir, pero puede dejar de ser así cuando el entorno y la empresa cambien y él no evolucione conforme a las necesidades de su organización. Seguramente, para dirigir la empresa en condiciones diferentes precisará otro tipo de habilidades (Doderó, 2010).

Frente a los resultados obtenidos y que la conducción de la mayoría de las empresas familiares sigue en cabeza del fundador, tendrá que flexibilizar en determinadas situaciones ya que la familia se rige por vínculos emocionales, y para mantener la familia en el negocio y el negocio en la familia le hará falta un proyecto familiar y un proyecto empresario, dónde ambos aporten claridad a situaciones diarias y planes futuros para cada integrante y totalidad de la familia (Antognolli et al., 2012).

En la determinación de la etapa en que se cambiaba la visión de la dirección considerando las etapas de vida de la empresa familiar por Antognolli et al. (2012) y Dodero (2010), los resultados arrojaron que de las empresas familiares que formaron parte de la muestra en su mayoría, siendo el 62,69%, no han cambiado la dirección y continúa el fundador dirigiéndolas.

Pero el 37,31% de la muestra ha cambiado la dirección, donde la armonía familiar suele ser un tema importante y el funcionamiento de la dirección es crucial para el futuro de la empresa, suele dificultarse la resolución de conflictos familiares con los que le dan mayor valor a la cultura y tradición familiar frente a los miembros que quieren crecer económicamente (Dodero, 2010).

A su vez, determinada como era la visión estratégica de gestión (Dodero, 2010) los resultados demostraron que aún las empresas de la muestra continúan con una visión intuitiva, siendo lo más significativo de los resultados obtenidos que en un 68,66% de las empresas familiares entrevistadas, los lazos afectivos influyen en la toma de decisiones y que un 64,18% decide la resolución de conflictos por medio de un acuerdo entre todos los miembros.

Frente a los resultados obtenidos se rechaza la primera hipótesis ya que no se puede afirmar que el cambio de una visión intuitiva a una visión estratégica de la dirección

sea la clave para la continuidad de la empresa familiar y también, se rechaza la segunda hipótesis planteada en esta investigación porque no es suficiente el tamaño obtenido para demostrar que el momento en que se decide contar con nuevas competencias directivas sea cuando la empresa comienza a ser dirigida por los hijos del fundador.

Para que la dirección sea estratégica, se debe definir a donde quiere llegar la empresa, se deben diseñar políticas comerciales, de operación y financieras, elaborar planes de acción y establecer medidas que monitoreen la evolución del proceso de implementación. Para el logro de los objetivos establecidos es importante el estilo de dirección (Dodero, 2010).

En la identificación de lo que consideraban conveniente si cambiara la dirección de la empresa familiar los resultados arrojaron que el 55,22% de las empresas deciden que es mejor desarrollar capacidades en familiares para ocupar la dirección de la empresa. Asegurando la continuidad de la empresa familiar teniendo en cuenta la capacidad profesional de los sucesores, transmitiendo la competencia directiva a la siguiente generación (Nogales Lozano, 2007).

Pero también, a medida que comienza a crecer la empresa, el fundador, al incorporar nuevos miembros de la familia deberá tener en cuenta el compromiso, la transmisión de valores, el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y la capacidad de poder separar lo familiar de lo empresarial (Antognolli et al., 2012).

En contraposición, un 43,28% decidiría la incorporación de un profesional externo no familiar si cambiara la dirección de la empresa familiar, porque, según Zúñiga Vicente & Sacristán Navarro (2009), no hay ningún miembro de la familia dispuesto a asumir el puesto, o porque no hay un sucesor idóneo o porque se necesite un directivo externo para superar conflictos y llevar a cabo los cambios organizativos que se requieran.

Además, la elección de un futuro directivo no familiar debe ser de alguien que posea rasgos personales compatibles con la cultura organizacional de la empresa familiar ya que el trabajo en este tipo de empresas requiere un alto grado de socialización, empatía y comprensión de las normas, los valores y los objetivos de la familia, que pueden estar en conflicto con los criterios económicos y financieros (Badía, 2018).

Con respecto al rol del contador público como colaborador de la dirección se acepta la tercera hipótesis de esta investigación ante los resultados obtenidos respecto a que la mayoría de las empresas aún siguen siendo dirigidas por su fundador y no se cuenta con profesionales externos en la dirección.

En su mayoría, las empresas entrevistadas consideran que es necesario el rol del contador público como apoyo a la dirección, y también, consideran que la colaboración del contador público es en momentos donde hay incertidumbre para tomar decisiones.

En la muestra de empresas familiares entrevistadas el contador público no es mediador de conflictos entre miembros de la familia como definía Antognolli et al. (2012) para los asesores de las empresas familiares que prestan servicios a la empresa. Pero dado que en su mayoría siguen siendo dirigidas por su fundador, es el contador la persona en la que se deposita confianza para tomar decisiones (Serebrenik, 2010).

El contador público orienta estratégicamente, colabora para la definición de la estructura de la empresa, tiene opinión acerca del desempeño de las diferentes áreas y asesora sobre la imagen de la empresa (Dodero, 2010).

Respecto a lo anterior, los resultados muestran las actividades con las que colabora con la dirección de la empresa familiar, siendo la planificación tributaria, la elaboración de estados contables y el asesoramiento respecto a mecanismos de financiación los aspectos en lo que más ayuda el contador público a la dirección de la empresa familiar,

en menor proporción ayuda en la capacitación respecto a temas que la dirección no tiene conocimiento como así también en las consultas respecto a las decisiones de gestión, en muy pocas empresas familiares no colabora con la dirección y es participe de las reuniones de la dirección.

Para complementar el análisis del rol del contador público en las empresas familiares se realizaron pruebas de independencia chi-cuadrado que son utilizadas para estudiar la asociación entre dos variables determinando si las proporciones de una variable son diferentes dependiendo del valor que adquiera la otra variable cuando los datos son independientes.

Para la realización de las pruebas se considera que los datos provienen de una muestra aleatoria extraída de la población de interés y que es lo suficientemente grande, se plantea la hipótesis nula de que las variables son independientes y se determina un nivel de significación α de 0,10.

Es así, que la primera prueba en la Tabla 6 del Anexo III, las variables son la necesidad del rol del contador público y el sector al que pertenece la empresa familiar, siendo el p-valor de 0,2012 mayor a α , se acepta la hipótesis nula concluyendo que estas variables son independientes.

En la segunda prueba en la Tabla 7 del Anexo III, las variables son la necesidad del rol del contador público y el tipo societario al que pertenece la empresa familiar, siendo el p-valor de $6,474e10$ menor a α , entonces se rechaza la hipótesis nula y estas variables no son independientes entre sí. A su vez, se observa que es más recurrente la necesidad del rol del contador público en las Sociedad de Responsabilidad Limitada, en las Sociedades Anónimas y Monotributo.

En la tercera prueba en la Tabla 8 del Anexo III, las variables que se comparan son la colaboración del contador público ante la incertidumbre en la toma de decisiones y el sector al que pertenece la empresa familiar, siendo el p-valor de 0,9688 en este caso mucho más grande que α , se acepta la hipótesis nula y, por lo tanto, las variables son independientes.

En la cuarta prueba en la Tabla 9 del Anexo III, las variables son la colaboración del contador público ante la incertidumbre en la toma de decisiones y el tipo societario de la empresa familiar, en este caso el p-valor es de 0,1318 mayor a α y se acepta la hipótesis nula siendo las variables independientes.

En la quinta prueba en la Tabla 10 del Anexo III, las variables son si la empresa familiar continúa siendo dirigida por el fundador y la colaboración del contador público ante la incertidumbre en la toma de decisiones, el p-valor es de 0,5885 mayor a α y se acepta la hipótesis nula concluyendo que estas variables son independientes.

En la sexta y última prueba de independencia realizada en la Tabla 11 del Anexo III las variables son si la empresa familiar continúa siendo dirigida por el fundador y la necesidad del rol del contador público, el p-valor es de 0,1851 mayor a α aceptándose la hipótesis nula, siendo así estas variables independientes.

Fue interesante analizar si existía asociación entre las variables antes mencionadas para profundizar en la participación del contador público en las empresas familiares.

El rol del contador público como consultor se tiene que ir redefiniendo de acuerdo con la etapa en la que se encuentra la empresa, tiene que poder reconocer y aceptar la etapa de desarrollo para ayudarla a incorporar soluciones posibles según su propia dinámica y las necesidades que se presenten (Antognolli et al., 2012).

Cabe mencionar que no se encontraron estudios sobre el cambio en la dirección de la empresa familiar como elemento de profesionalización de esta, en relación con la delimitación geográfica de esta investigación.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, el tamaño de la muestra obtenida es pequeño para tanto territorio abarcado, y en la intencionalidad de la selección de las empresas familiares para que formaran parte de la muestra no se tuvo en cuenta que ya no siguieran en su mayoría siendo dirigidas por el fundador o que una condición para formar parte de la muestra sea que hayan cambiado la dirección.

Dado que la selección de la muestra se realizó de manera compartida con los integrantes de la cátedra de Seminario Profesional de la modalidad Presencial Home de la sede Río Cuarto debido a las circunstancias de aislamiento por Covid-19, no permitió poder observar cómo era el cambio en la dirección para la empresa y éste fue un factor que no se pudo controlar antes de obtener los resultados.

Respecto a los métodos se podría haber indagado más en cómo era la visión del fundador que dirige la empresa con preguntas que tuvieran respuestas abiertas para conocer su experiencia o entrevistas más personalizadas respecto de cada empresa participante de la muestra.

Respecto a lo anterior, a favor, esta investigación aporta evidencias para continuar indagando en la visión de la dirección de la empresa familiar para su continuidad dentro de la región o puntualizar en una ciudad determinada.

Esta investigación es de utilidad para realizar análisis de casos concretos de empresas familiares que sean conducidas por su fundador o que hayan pasado a otra generación efectuando entrevistas e insertarse en el ámbito de la empresa para conocer la

visión de la dirección, cómo se planea el cambio de la dirección o si ya se realizó como es la transición y que aporta a la continuidad de la empresa familiar.

Una limitación en el análisis del rol del contador público como asesor de la dirección, fue la delimitación de algunas actividades cuando podría ser un número más amplio de las mismas.

Pero es interesante haber podido revelar lo importante que es el rol de colaboración del contador público como asesor de la dirección de la empresa familiar cuando no se cuenta con una dirección profesionalizada y que esté presente para consultarle acerca de la profesionalización de la empresa familiar cuando el crecimiento o cambio de esta lo requiera.

Conclusiones y recomendaciones

De todo lo analizado anteriormente se puede inferir, en primer lugar, que no se puede afirmar que el cambio en la dirección como elemento de la profesionalización de la empresa familiar sea, en este caso, fundamental para la continuidad de la empresa familiar.

En segundo lugar, que los fundadores optan en su mayoría por capacitar a un miembro de la familia para que en un futuro continúe en la dirección de la empresa familiar frente a la posible contratación de un profesional externo para que ocupe el puesto.

Y podemos concluir, en tercer lugar, que es un apoyo el contador público en el 94,03% de la muestra para la dirección de la empresa familiar ante la incertidumbre respecto a determinados temas que lo ayuden a tomar decisiones, dependiendo del tipo

societario que adopte la empresa familiar, siendo un 67,16% de las empresas familiares entrevistadas las que siempre solicita la ayuda del contador público.

Recomiendo continuar con futuras investigaciones en línea a lo iniciado en esta investigación, donde una posible investigación comience delimitando un territorio más pequeño con una muestra más grande para saber con certeza si es el cambio de una visión intuitiva a una visión estratégica lo que origina la profesionalización y es el puntapié inicial de la necesidad de crecimiento y continuidad de la empresa familiar.

Otra posibilidad de una investigación futura es poder seleccionar casos de la muestra donde se pueda conocer más en profundidad como es la dirección de la empresa, que es lo que hace a la visión de la dirección, como se produjo el cambio en la dirección y si es la clave de la profesionalización en la empresa familiar.

Se podrían inferir en próximas investigaciones preguntas respecto a las estrategias que la dirección de la empresa familiar lleva a cabo para saber a dónde quiere llegar y mediante estos indicadores conocer el tipo de dirección. Estas estrategias, deberán referirse a políticas comerciales, qué indicadores financieros y de operaciones utilizan para obtener información, cómo miden la satisfacción y productividad de los empleados. Mediante estos indicadores conocer el tipo de dirección de la empresa familiar.

A su vez, esta investigación es válida para en el futuro indagar en la dirección de las empresas familiares si el contador público también es asesor en la profesionalización, y con qué otras actividades asesora a la dirección.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultado del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Paragraph S.A.
- Badía, J. M. (2018). La profesionalización de la empresa familiar: conceptualización y elementos clave. *Universidad de Valencia*, 1-15. Obtenido de <https://www.uv.es/family-business-chair/en/news-1286023250154/Novetat.html?id=1286034419006>
- Dodero, S. (2010). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (Segunda ed.). Buenos Aires: El ateneo.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Nazrala, N. E. (2016). *Nivel de profesionalización de la empresa familiar*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/7574>
- Nogales Lozano, F. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. España: Fundacion EOI.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ruiz Gonzalez, M. (2008). *Gestion de la empresa familiar*. Madrid: McGraw-Hill España.
- Serebrenik, R. (8 de Julio de 2010). El papel del contador en el manejo del patrimonio familiar. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/el-papel-del-contador-manejo-del-patrimonio-familiar/98946>

Zúñiga Vicente, J. Á., & Sacristán Navarro, M. (2009). Los directores externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 74-87. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704005>

Anexo I

Consentimiento informado a los participantes de la investigación.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Ortiz Maria Virginia, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es: la Responsabilidad Social Empresaria y la Profesionalización de empresas familiares (el contenido de las preguntas es de dos temáticas porque la muestra será utilizada para varias tesis del grupo de Seminario de Contador Público de la cátedra C de Rio Cuarto).

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ortiz Maria Virginia. He sido informado (a) de que la meta es la Responsabilidad Social Empresaria y la profesionalización de empresas familiares (la temática de las preguntas es de dos temáticas porque la muestra será utilizada para varias tesis del grupo de Seminario de Contador Público de la cátedra C de Rio Cuarto)

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

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

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II

Contenido del cuestionario realizado a las empresas participantes

Identificación de la Empresa

Datos del entrevistado

1. Sexo

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo
- Otros: _____

2. Edad

3. Nivel de estudios alcanzado

- Sin instrucción
- Primario Incompleto
- Primario Completo
- Secundario Incompleto
- Secundario Completo
- Terciario Incompleto
- Terciario Completo
- Universitario Incompleto
- Universitario Completo
- Posgrado Incompleto

- Posgrado Completo

4. ¿Cuál es tu rol dentro de la empresa?

- Propietario/Accionista
- Dirección
- Administrativo
- Operario
- Otro

Datos de la empresa

5. ¿A qué sector pertenece?

- Agrícola ganadero
- Industria
- Artesanías
- Construcción
- Comercio
- Local/es gastronómicos
- Servicios
- Servicios profesionales
- Otros: _____

6. Tipo societario de la empresa:

- Sociedad Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
- Sociedad Anónima (S.A.)
- Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U.)
- Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.)

- Las sociedades de la Sección IV (antes conocidas como sociedades de hecho)
 - Monotributo
 - No declarado formalmente
7. ¿Considera que la empresa en la que usted participa es familiar?
- Si
 - No
8. ¿La empresa continúa siendo dirigida por el fundador?
- Si
 - No
9. Si no es así, ¿En qué momento sucedió el cambio en la dirección de la empresa?
- _____
10. ¿Qué opciones consideró conveniente para el cambio de la persona que dirige la empresa?
- Formar y capacitar a un miembro de la familia que conozca el entorno familiar
 - Promover algún miembro familiar pero que esté vinculado con la organización
 - Contratar un profesional externo que tome las riendas de la empresa
 - Aún la dirección está a cargo del fundador
11. ¿Considera que no formar a directivos familiares se debe a la falta de financiamiento?
- Si

- No

12. En la toma de decisiones. ¿Qué tipo adopta su empresa -en general-?

- Autocrática: refiere al jefe o a un solo individuo como la persona que siempre toma las decisiones, sin pedir opinión alguna a los demás integrantes.
- Democrática: proceso de decisión que busca el acuerdo con la mayoría de los participantes y atenuar objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.
- Contingente: decisiones basadas en las necesidades que van surgiendo durante la operatividad de la empresa.
- Asesoría externa: consultoría de expertos en el tema que solicitan los dueños del negocio para poder llegar a tomar una decisión final.

13. Los lazos afectivos ¿influyen en la toma de decisiones?

- Si
- No

14. ¿Qué soluciones encuentran a los conflictos entre los miembros de la empresa?

- Se dialoga entre todos los miembros y se decide por medio de un acuerdo
- Se dialoga, pero decide el dueño lo que cree que es mejor
- No se dialoga y decide el dueño

15. ¿Considera que la clave del éxito de la empresa familiar es tener directivos que movilizan a los miembros y crean valor tanto a la empresa como a la familia?

- Si

- No

16. La manera en que se dirige la empresa ¿logro su crecimiento y el paso de varias generaciones?

- Si
- No

17. ¿Considera necesario el rol del contador público como ayuda a la dirección de la empresa?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

18. ¿Considera que ante la incertidumbre para tomar una decisión es de ayuda la colaboración del contador público?

- Si
- No

19. ¿Con qué actividades colabora más el contador público en la dirección?

(pueden ser múltiples opciones)

- Planificación tributaria
- Asesoramiento respecto a mecanismos de financiación
- Se le consulta antes de tomar alguna decisión de gestión
- Elabora estados contables
- Participa de reuniones de la dirección
- Ayuda en la capacitación respecto a temas que la dirección no tiene conocimiento
- Es mediador entre la dirección y los demás miembros de la familia

- No colabora con la dirección

Anexo III

Pruebas de independencia Chi-cuadrado

Tabla 6
Prueba 1 de Independencia Chi-cuadrado

Sector	Necesidad rol del contador		
	Algunas veces	Nunca	Siempre
Agrícola ganadero	3	0	11
Comercio	5	0	12
Construcción	4	0	5
Estación de servicio	1	0	0
Industria	4	0	6
Local/es Gastronómicos	2	1	2
Panificación	0	0	1
Servicios	2	0	8

Nota: Número de casos en la tabla: 67

Número de variables: 2

Test de independencia:

Valor de $X^2 = 18.123$, grados de libertad = 14, p-valor = 0.2012

Valor crítico: 21.06414

Fuente: Datos extraídos de RStudio

Tabla 7
Prueba 2 de Independencia Chi-cuadrado

Tipo societario	Necesidad rol del contador		
	Algunas veces	Nunca	Siempre
Sociedades sección IV	2	0	3
Monotributo	6	0	11
No declarado formalmente	0	1	0
Sociedad Anónima (S.A.)	7	0	14
Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S)	1	0	1
Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U)	1	0	2
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L).	4	0	14

Nota: Número de casos en la tabla: 67

Número de variables: 2

Test de independencia:

Valor de $X^2 = 68.36$, grados de libertad = 12, p-valor= 6.474e-10

Valor crítico: 18.54935

Fuente: Datos extraídos de RStudio

Tabla 8
Prueba 3 de Independencia Chi-cuadrado

Sector	Colaboración del contador ante incertidumbre	
	No	Si
Agrícola ganadero	1	13
Comercio	1	16
Construcción	1	8
Estación de servicio	0	1
Industria	1	9
Local/es Gastronómicos	0	5
Panificación	0	1
Servicios	0	10

Nota: Número de casos en la tabla: 67

Número de variables: 2

Test de independencia:

Valor de $X^2 = 1.8269$, grados de libertad = 7, p-valor = 0.9688

Valor crítico: 12,01704

Fuente: Datos extraídos de RStudio

Tabla 9
Prueba 4 de Independencia Chi-cuadrado

Tipo societario	Colaboración del contador ante incertidumbre	
	No	Si
Sociedades sección IV	0	5
Monotributo	2	15
No declarado formalmente	0	1
Sociedad Anónima (S.A.)	0	21
Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S)	1	1
Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U)	0	3
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)	1	17

Nota: Número de casos en la tabla: 67

Número de variables: 2

Test de independencia:

Valor de $X^2 = 9.834$, grados de libertad = 6, p-valor = 0.1318

Valor crítico: 10,64464

Fuente: Datos extraídos de RStudio

Tabla 10
Prueba 5 de Independencia Chi-cuadrado

Colaboración del contador ante incertidumbre	Continúa dirigiendo el fundador	
	No	Si
No	2	2
Si	23	40

Nota: Número de casos en la tabla: 67

Número de variables: 2

Test de independencia:

Valor de $X^2 = 0.29271$, grados de libertad = 1, p-valor = 0.5885

Valor crítico: 2,705543

Fuente: Datos extraídos de RStudio

Tabla 11
Prueba 6 de Independencia Chi-cuadrado

Necesidad rol del contador	Continúa dirigiendo el fundador	
	No	Si
Algunas veces	11	10
Nunca	0	1
Siempre	14	31

Nota: Número de casos en la tabla: 67

Número de variables: 2

Test de independencia:

Valor de $X^2 = 3.374$, grados de libertad = 2, p-valor = 0.1851

Valor crítico: 4,60517

Fuente: Datos extraídos de RStudio