

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito científico

Carrera: Contador Público

**Empresas familiares: La profesionalización como herramienta de  
gestión**

**Family businesses: Professionalization as a management tool**

Autora: María Noelia Rossini

Legajo: VCPB23454

DNI: 32.752.182

Tutor: Alfredo González Torres

Mendoza, Julio de 2020

## **Resumen**

La presente investigación buscó reconocer e interpretar el impacto de las herramientas de profesionalización en la supervivencia de las empresas familiares de Mendoza. El estudio fue de tipo explicativo y consistió en la aplicación de una encuesta sobre diez empresarios familiares de la provincia. Entre los resultados más relevantes se destacaron: la falta de planificación estratégica y la ausencia de un plan de capacitación formal en la mayoría de los encuestados, una marcada reticencia por parte de éstos a la incorporación de directivos no familiares y la falta de implementación de un protocolo familiar y órganos de gobierno. A pesar de esta situación, que concuerda con los antecedentes publicados y gran parte de la literatura, el total de las empresas reconoció la importancia y utilidad de las herramientas consultadas para garantizar su continuidad en el tiempo, atendiendo principalmente, al constante crecimiento de la organización y al entorno cada vez más competitivo en el que se desenvuelven. Bajo este contexto, se logró concluir que la profesionalización es una asignatura pendiente que necesariamente deberán validar las organizaciones para sobrevivir en el largo plazo, siendo de suma importancia la intervención de diversos actores sociales que comprendan la temática y promuevan programas integrales para fortalecer y acompañar a las empresas familiares en sus políticas de profesionalización. Esta investigación sirvió de base y disparador para futuras investigaciones locales, debido a los escasos estudios sobre la realidad actual de las empresas mendocinas en esta temática.

*Palabras claves: Empresa familiar; Profesionalización; Transición generacional; Competitividad; Supervivencia.*

## **Abstract**

This research sought to recognize and interpret the impact of professionalization tools on the survival of family businesses in Mendoza. The study was explanatory and consisted of the application of a survey of ten family entrepreneurs in the province. Among the most relevant results, the following were highlighted: the lack of strategic planning and the absence of a formal training plan in most of the respondents, a marked reluctance on the part of these to incorporate non-family managers and the lack of implementation of a family protocol and governing bodies. Despite this situation, which is consistent with the published background and much of the literature, all companies recognized the importance and usefulness of the tools consulted to guarantee their continuity over time, mainly attending to the constant growth of the organization and to the increasingly competitive environment in which they operate. In this context, it was concluded that professionalization is a pending issue that organizations must necessarily validate in order to survive in the long term, being of utmost importance the intervention of various social actors who understand the issue and promote comprehensive programs to strengthen and accompany family businesses in their professionalization policies. This research served as a basis and trigger for future local research, due to the few studies on the current reality of companies in Mendoza in this area.

*Keywords: Family business; Professionalization; Generational transition; Competitiveness; Survival.*

## Índice

Introducción.....	1
Elementos teóricos esenciales.....	2
Antecedentes relevantes.....	11
Problema de investigación.....	13
Objetivos: General y Específicos.....	13
Métodos .....	15
Diseño.....	15
Participantes.....	15
Instrumentos .....	17
Análisis de datos .....	17
Resultados.....	18
Discusión .....	23
Limitaciones de la investigación .....	27
Fortalezas y aportes de la investigación .....	28
Conclusiones de la investigación.....	29
Recomendaciones y futuras líneas de investigación.....	30
Referencias .....	A
Anexos.....	C
Anexo 1: Documento de consentimiento informado.....	C
Anexo 2: Encuesta On-line. Tecnología Google Forms .....	E
Anexo 3: Respuestas de las empresas entrevistadas a la encuesta realizada.....	U

## Introducción

Las empresas familiares desempeñan un papel clave en las principales economías del mundo. Su importancia, tanto en nuestro país como a nivel global, se evidencia por la participación de éstas en la generación de riqueza y empleo.

En este sentido, tal como señala Poza (2010), un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98%.

Más específicamente en Argentina, según Antognolli et al. (2012), entre un 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar, representando más del 50% de la actividad económica, lo que genera un importante porcentaje del PBI y conforma la mayor fuente de empleo privado del país.

A pesar de este valioso aporte, es lamentable ver como muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo. Son pocas las que sobreviven al paso de la segunda y tercera generación:

En el mundo, solo un tercio de las empresas familiares que se crean alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30% de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5% llega a los nietos (Antognolli et al., 2012, p. 12).

Ahora bien, el fracaso o no continuidad de la empresa familiar puede deberse a varios factores y entre ellos, los conflictos familiares, el no contar con una sucesión ordenada y la falta de profesionalización de la gestión aparecen como críticos y plantean un desafío clave para los empresarios: ser capaces de introducir cambios en la organización familiar y empresarial a través de herramientas valiosas que garanticen su subsistencia a lo largo del tiempo.

De acuerdo con Rueda Galvis (2011), la empresa familiar tradicional debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización, entendidos como un elemento fundamental, un proyecto de vida, a través del cual es

posible impulsar la evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad. En este sentido, el autor señala que resulta imposible pensar que una empresa pueda competir y crecer en el mercado sin una adecuada profesionalización en todas sus áreas funcionales.

### *Elementos teóricos esenciales*

Como señala Martínez Echezárraga (2010), si bien hay muchas definiciones posibles de empresa familiar, casi todas ellas incluyen tres características básicas:

1. Su propiedad es controlada por una familia:

Por razones de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la mayoría de las empresas familiares, la familia fundadora posee entre el 80% y el 100% de la propiedad.

2. Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia:

Casi siempre los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que crecen, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan al Directorio donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

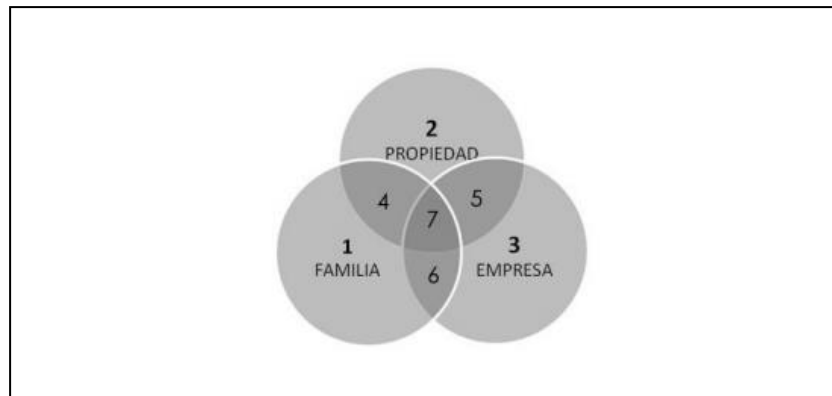
3. El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

### *Los tres círculos de la Empresa Familiar*

El esquema de los tres círculos, como se muestra en la Figura 1, es una forma clásica de representar las diversas posiciones que los miembros de una familia pueden tener en relación con la empresa, según sean simplemente familiares, o además sean propietarios, o también trabajen en la empresa.

En otras palabras, muestra los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: miembros de la familia (Familia), ejecutivos y empleados (Empresa) y socios y accionistas (Propiedad).

*Figura 1:* Esquema de los tres círculos



Fuente: Guillermo Salazar (2008)- Los protagonistas del modelo de los tres círculos

1. Únicamente miembro de la familia (hijos de los accionistas, todavía jóvenes).
2. Accionista de la empresa que no es miembro de la familia y no trabaja en la empresa (es el caso de un socio externo, normalmente accionista minoritario).
3. Trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia ni accionistas.
4. Miembro de la familia y accionista de la empresa, pero no trabaja en ella (es el caso de los accionistas pasivos).
5. Trabaja en la empresa, es accionista de ésta, pero no es miembro de la familia (por ejemplo, un directivo de máxima confianza del fundador que fue recompensado con un paquete minoritario de acciones).
6. Miembro de la familia que trabaja en la empresa aunque no es accionista (es el caso de los hijos de accionistas que todavía no han recibido las acciones por parte de su progenitor).
7. Miembro de la familia que trabaja en la empresa y es accionista de ésta (suele ser la situación de los directivos de la empresa familiar o líderes familiares).

Es fundamental que los tres grupos de interés tengan muy claros los límites de cada uno de los tres círculos. Esto, ayuda a separar bien los roles dentro de la organización y a relacionarse correctamente con los demás (Martínez Echezárraga, 2010).

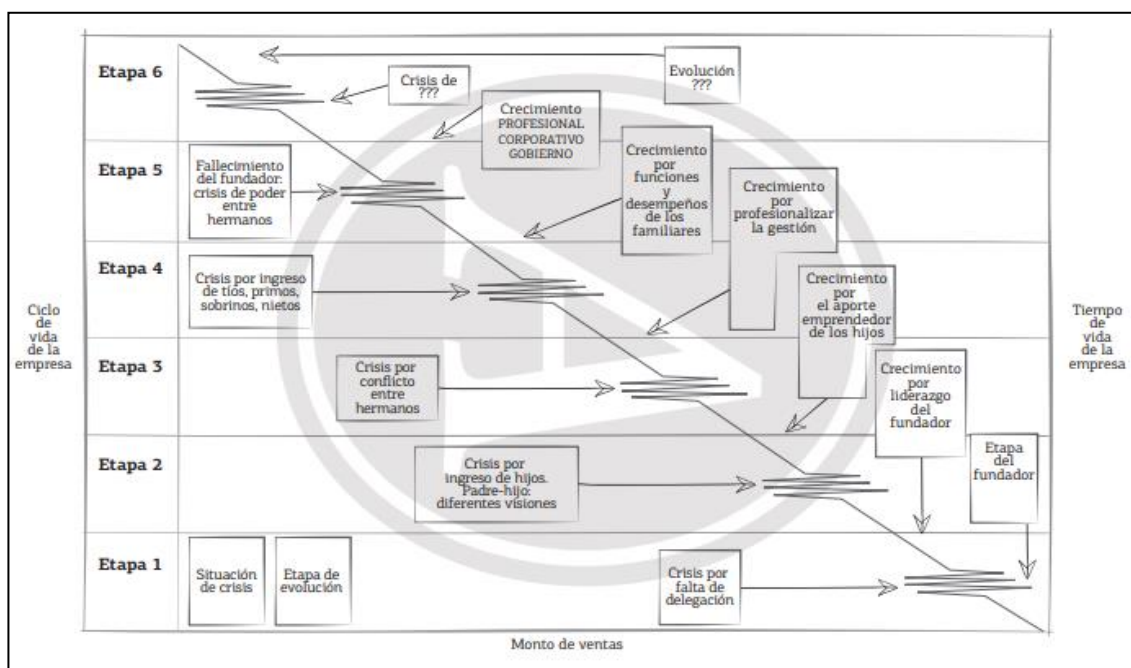
### *El ciclo de vida de la Empresa Familiar*

“El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que se ven afectadas las empresas familiares” (Dodero, 2019, p. 30).

Este autor propone el “Método EFE” para mostrar que las empresas familiares están destinadas al fracaso si no advierten que la clave del éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les toca atravesar.

En la Figura 2, se pueden observar las seis etapas de evolución y sus respectivas crisis.

*Figura 2: El ciclo de vida de la EF según el Método EFE*



Fuente: Santiago Dodero (2019)- El Método EFE: Empresas Familiares Exitosas

#### *1° Etapa: Fundador que emprende el negocio*

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento –hombre o mujer- pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante.

El fundador cumple un papel fundamental, ya que es él quien desempeña varias funciones, delega poco y no suele tener con quién compartir las decisiones.

1° Crisis: por falta de delegación: Al fundador le cuesta delegar funciones conforme la empresa va creciendo y, por consiguiente, se convierte en el cuello de



botella para la profesionalización de la organización. Para superar esta etapa, debe tomar una decisión crítica: incorporar gente idónea que pueda cumplir las funciones que antes cumplía él.

*2° Etapa: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador*

El fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone contar con cierta estructura funcional, en la que se asignen tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal, pero más compleja debido a la nueva estructura organizativa.

2° Crisis: por el ingreso de los hijos: El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa produce mucho entusiasmo en la familia, no deja de presentarle ciertas dificultades:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa puede provocar discusiones que no favorecen la calidad del trabajo ni la de la vida familiar.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar para cumplir sus responsabilidades.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir.
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo.

*3° Etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos*

Es responsabilidad de los hijos, que suelen llegar a la empresa mejor preparados, profesionalizar la empresa, hacerla más eficiente y desarrollar negocios que agreguen valor a la compañía familiar, haciendo sentir al fundador como líder del proyecto.

3° Crisis: conflicto entre hermanos: Cuando los hijos ingresan a la empresa familiar, todos se sienten con el mismo derecho a trabajar y a ser remunerados de igual manera. Cada hijo, como lo ha hecho siempre en la familia, tiende a compararse con el resto de sus hermanos. En esta etapa es cuando se hace más necesario profesionalizar la empresa, comenzando por los familiares que trabajan en ella.

#### *4° Etapa: Ingreso de los nietos del fundador*

El ingreso de los nietos ocasiona una etapa de importantes desafíos, porque es cuando, por primera vez, toma un involucramiento crucial la madre de cada hijo, que difícilmente pueda ser objetiva con respecto al desempeño de su hijo.

4° Crisis: la presión de los padres para beneficiar a sus hijos respecto de sus sobrinos: Esta situación crea conflictos que trascienden los aspectos laborales y que impactan en las relaciones laborales.

#### *5° Etapa: La organización profesional*

La profesionalización debe comenzar por los familiares; se los evalúa para las funciones en las que tendrían mayor posibilidad de éxito a partir de sus competencias profesionales y las competencias requeridas para el puesto. De esta manera, se realiza un plan de capacitación o entrenamiento para el puesto asignado. Como parte de la profesionalización, se introducen las evaluaciones de desempeño de los familiares, para que sean la misma organización, los clientes y los proveedores los que vayan reconociendo a los familiares más competentes, y se evite la confrontación entre las familias accionistas. Este proceso facilitará la sucesión de la dirección, al hacerse transparentes los desempeños de los herederos.

5° Crisis: fallecimiento del fundador y pujas de poder entre los hermanos: La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que esta supone, sino también por la incertidumbre que genera la ausencia del fundador, especialmente en la dirección de la empresa. La designación del sucesor no lo es todo, también tiene suma relevancia el modo en que los hermanos (y socios) se entenderán y manejarán los conflictos para que la empresa siga creciendo sin afectar la unidad y la armonía familiar.

#### *6° Etapa: El gobierno corporativo profesional*

Pasar de la etapa del fundador a la de sus hijos supone ir de un poder concentrado en una sola persona, a otro en el que los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto implica incorporar buenas prácticas al gobierno corporativo, que les permitan superar la crisis de la etapa anterior.

Las mejores prácticas de gobierno están relacionadas con la separación de los roles de los accionistas de los del directorio (o consejo de administración), y estos de los gerenciales. Además de que estos roles estén desempeñados por las personas más competentes, sean familiares o no, que trabajen como verdaderos equipos.

6° Crisis: conflictos de poder entre accionistas familiares, el directorio y la gerencia general: Esta crisis llega por falta de buena comunicación, falta de control e información escasa y poco transparente. Para superarla, el gobierno corporativo debe poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

### *La Profesionalización en la Empresa Familiar*

La profesionalización permite prever y evitar conflictos, así como ordenar la empresa y la familia para la sucesión.

Profesionalizar no sólo consiste en la incorporación de profesionales externos competentes, implica además, transformar a la empresa en varios aspectos. En este sentido, tal como señala Lorente (2017), algunos factores básicos, pero claves, para hacer esta transformación son:

- Definir la estrategia de la empresa a medio y largo plazo.
- Definir adecuadamente las estructuras jerárquicas de la organización y la asignación de responsabilidades.
- Tomar decisiones basadas en información analítica, no en intuiciones.
- Informatizar la organización y establecer controles para una correcta toma de decisiones.

Queda claro entonces, que la profesionalización de la gestión es clave para el crecimiento de la empresa. Algunas pautas para poder hacerlo, de acuerdo con Doderó (2018):

1. Estimular la buena comunicación para trabajar como un verdadero equipo: abordar temas tabú, empatía para comprender lo que siente el otro, indagar.
2. Crear un organigrama de la empresa y de la familia: de la empresa (Asamblea de Accionistas, Directorio, Gerencia General), de la familia (Consejo Familiar, Asamblea Familiar).
3. Asignar roles claramente definidos: asignar funciones y responsabilidades, realizar evaluaciones de desempeño, establecer políticas de remuneraciones.

4. Alinear los intereses personales con los corporativos: identificar los objetivos personales y laborales de cada familiar logrando un equilibrio con los de la empresa.
5. Contar con información confiable para poder tomar mejores decisiones: evaluar el sistema de gestión, identificar dificultades y limitaciones.
6. Brindar un marco formal a las reuniones de trabajo: establecer la frecuencia y duración, preparar la agenda, designar un moderador, redactar actas, hacer un seguimiento de las decisiones tomadas en reuniones anteriores.

#### *El Protocolo Familiar*

Según Marchesini (2011), el protocolo de la empresa familiar es “una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos”.

Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad de la empresa y la gestión de la empresa. Es una suerte de carta de navegación para prevenir futuros conflictos. Constituye un acuerdo marco que debe prever su revisión y actualización.

El protocolo se presenta como un convenio marco cuyas cláusulas más frecuentes se refieren a los siguientes contenidos: historia familiar; valores familiares; administración y roles de los familiares en la empresa; sucesión en la empresa familiar (traspaso de acciones y continuidad); comunicación entre los familiares y la resolución de conflictos; supuesto de pérdida del carácter familiar de la empresa y sus consecuencias; entre otros.

#### *Gobierno Corporativo*

De acuerdo con Antognolli et al. (2012), los órganos de gobierno tienen como propósito brindar un nuevo carácter de organicidad al modelo de la empresa familiar. Es a través de ellos que se busca lograr una interacción ordenada entre la familia y la empresa, definiendo un ámbito adecuado de tratamiento de temas específicos que pudieran tener incidencia en los intereses de cualquiera de los tres componentes de una empresa familiar (familia, empresa y patrimonio).

El Gobierno corporativo incluye a todas las personas responsables de supervisar la dirección de la empresa y definir el rumbo estratégico y operativo de la misma.

Pueden plantearse diversas formas de órganos de gobierno dependiendo del tipo de empresa, su antigüedad, la cantidad de familiares involucrados, su posición en el ciclo evolutivo y, especialmente, de la cantidad de generaciones que haya transitado.

Al respecto, se identifican las siguientes figuras (Doderó, 2012):

- Consejo de administración:

Es un órgano permanente debido a que los accionistas se reúnen en los casos y en las formas previstas en el estatuto social o a petición del directorio. Su misión consiste en analizar y resolver los temas inherentes a la marcha normal de la sociedad brindándole al directorio la debida información económica/financiera de la empresa. Además, es competencia suya la designación de los miembros del directorio, como así también su revocación y retribución.

- Directorio:

Es un órgano permanente, cuya misión es dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado de su gestión. La presencia de miembros externos e independientes en el directorio puede ser de una ayuda muy eficaz para que el gobierno de la empresa familiar evite los peligros de solapamiento de funciones.

Los miembros del directorio pueden ser: miembros de la familia que trabajen o no en la empresa, no familiares que ocupen cargos gerenciales o no familiares que sean externos a la empresa.

- Consejo familiar:

Representa a todas las familias involucradas y resulta necesario cuando los miembros de la asamblea familiar son muy numerosos, lo cual genera que se haga difícil trabajar de manera efectiva. Desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares; como así también en educarlos sobre sus derechos y obligaciones con respecto a la empresa. Como resultado de su gestión, persigue elaborar un protocolo familiar que sirva como regulador de las relaciones entre familia-empresa y viceversa.

En resumen, el consejo de familia es el que se encarga de la armonía, el directorio de diseñar la estrategia y controlar y evaluar a los gerentes, y la asamblea de socios o consejo de administración, de decidir sobre la propiedad y su destino.

También puede ser necesario, cuando la empresa familiar se encuentra en ciclos de vida más avanzados, implementar un consejo de asistencia externa o consejo independiente.

Esta figura ajena a la empresa familiar, tal como señala Quintana (2012) en la Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares, puede aportar experiencia y conocimientos al gobierno corporativo, reuniendo condiciones que aseguran su imparcialidad y objetividad de criterio.

Los consejeros independientes acceden al puesto por sus conocimientos técnicos y experiencia profesional, aportando una visión externa y las herramientas necesarias para contribuir al desarrollo de la empresa en armonía familiar. En este sentido, el consejero externo puede mediar entre generación y generación para conseguir un amable traspaso, rebajando las tensiones que genera el cambio.

#### *La Sucesión en la Empresa Familiar*

La sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo que requiere planificación. En este proceso, el periodo de transición comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran.

Tal como señala el consultor Niethardt (2018), existen dos factores que tienden a dificultar la implantación de procesos formales de sucesión: a) el hecho de que la mayoría de las empresas familiares son Pymes, siendo que este tipo de empresa se caracteriza por no estar muy habituada a la planificación estratégica y b) la planificación de la sucesión requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial, que las familias habitualmente prefieren no afrontar para evitar conflictos que pudieran alterar la armonía familiar.

Existe acuerdo en que hay una serie de requisitos generales que llevan a una sucesión exitosa. Se pueden resumir en tres grandes grupos:

- Anticipación: al comenzar a trabajar en el plan de sucesión.
- Planificación: establecer un plan estratégico flexible y a largo plazo.
- Preparación del sucesor: ha de conocer el negocio, estar preparado y motivado.

Por su parte, García (2007), apunta que los planes de sucesión son un trabajo conjunto, que requieren de la colaboración y sinergia de los miembros de la familia, los miembros del negocio y los dueños de la empresa.

A su vez, enumera estrategias que han sido útiles a muchas empresas familiares para preparar con éxito el momento crítico de la sucesión:

1. Crear un Consejo Familiar para facilitar el proceso.
2. Seleccionar analíticamente al sucesor, en base a su capacidad.
3. Contar con ayuda psicológica que sirva de apoyo para realizar el plan.
4. Formar sociedades de negocios entre miembros familiares y no familiares.
5. Realizar un retiro parcial para lograr una sucesión paulatina.
6. Manejar adecuadamente las compensaciones, según principios equitativos.
7. Estructurar una comunicación abierta para dirimir posibles conflictos.
8. Planear una administración interina.

#### *Antecedentes relevantes*

A los fines de esta investigación, se consideró como antecedente el estudio realizado por Llanos, Pasten, Valenzuela y Huepe (2011), en el cual se analizaron los determinantes del éxito de los procesos de profesionalización de empresas familiares. Los resultados obtenidos mostraron que la capacidad de los empresarios para adaptarse a los cambios y su habilidad para estructurar y controlar los procesos fueron los factores de éxito más relevantes, mientras que la incorporación de directivos no familiares y la implementación de un protocolo familiar se consideraron factores secundarios.

Este estudio permitió obtener una primera impresión acerca de las variables con mayor peso a la hora de implementar la profesionalización, por ello es que se lo consideró como referente de la presente investigación.

Por otra parte, también se utilizó como antecedente el Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro de Argentina (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos), aprobado en el año 2007 por el Banco

Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado por la Universidad Siglo 21. Este proyecto comenzó con un estudio de línea de base sobre más de 3.000 empresas familiares y el objetivo principal fue concientizar sobre los beneficios de la profesionalización, el desarrollo del protocolo familiar y los órganos de gobierno como instrumentos para una mejor gestión y una sucesión planificada.

Con respecto a los resultados del Programa (Antognolli et al., 2012):

- En cuanto a la conducción y sucesión: sólo el 22% de las firmas había incorporado en su plantel directivos que no pertenecían al grupo familiar, el 26% presentaban cargos directivos ocupados por familiares políticos, en un 84% de los casos la última sucesión se había dado entre miembros de la familia y sólo en el 10% la sucesión se produjo como resultado de un plan de sucesión definido.
- Respecto del desarrollo de un protocolo familiar, sólo el 35% de las empresas contaban con alguna norma, no siempre consensuada, para regular aspectos de la relación entre la familia-empresa y en la mayoría de los casos, no se encontraba formalizada en un documento. Sólo el 7,5% de las empresas había desarrollado un protocolo familiar con asistencia de expertos y el 50% no se había planteado la necesidad de desarrollarlo, ya sea por falta de conocimiento, falta de tiempo o escasez de asesoramiento adecuado.
- Respecto de los órganos de gobierno, un 22% de las empresas poseía consejo de familia, un 75% había desarrollado el consejo con asistencia externa y el resto manifestó no contar con uno por falta de conocimiento o falta de tiempo. El 52% de los casos declaró mantener reuniones frecuentes entre la familia y las autoridades, el 19% sólo reuniones ocasionales y el 29% manifestó no realizar reuniones por no considerarlas generadoras de valor.

Este estudio ha sido una de las primeras investigaciones en la materia y sus características resultan aplicables a la población total de empresas familiares. Por este motivo, y dado que las variables analizadas se corresponden con el propósito del presente trabajo, es que se lo utilizó como un precedente.

Finalmente, ya que la investigación centró su análisis en las herramientas de profesionalización implementadas en empresas familiares de Mendoza, se consideró como antecedente el trabajo de investigación realizado por Venturin (2012) referido precisamente a la importancia de la profesionalización en empresas familiares de esta



provincia. Los resultados del estudio revelaron que gran parte de las organizaciones encuestadas no desarrollaban una planificación de largo plazo y la mayoría no conocía acerca de las herramientas útiles que podían contribuir a su desarrollo y continuidad. A su vez, cuando las empresas fueron consultadas sobre la implementación de un protocolo familiar, un gobierno corporativo y un plan de sucesión, más de la mitad manifestó no implementarlos y sólo unas pocas consideraron la posibilidad de hacerlo en un futuro.

### *Problema de investigación*

Actualmente, existe en la provincia de Mendoza muy poca información relacionada con la gestión de empresas familiares, por lo tanto, es difícil que éstas puedan contar con modelos o guías útiles para crecer y superar con éxito el traspaso generacional.

Esta situación y las escasas investigaciones sobre la realidad actual de las empresas mendocinas en esta temática, constituyeron el fundamento principal para el desarrollo del presente trabajo.

En base a lo expuesto, se planteó como problema de investigación el siguiente interrogante: ¿Es la profesionalización una herramienta clave para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las empresas familiares de Mendoza?

### *Objetivos: General y Específicos*

En cuanto a los objetivos de la investigación, se establecieron los siguientes:

- Objetivo General:
  - ✓ Reconocer e interpretar el impacto de las herramientas de profesionalización en la supervivencia de las empresas familiares de Mendoza.
- Objetivos Específicos:
  - ✓ Determinar el porcentaje de empresas que aplican herramientas de profesionalización, protocolo familiar y órganos de gobierno.

- ✓ Identificar en qué medida las empresas consideran que las herramientas de profesionalización, implementadas o no, son generadoras de valor y necesarias para su crecimiento y subsistencia en el largo plazo.
- ✓ Indagar de qué manera un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de una empresa familiar.

## Métodos

### *Diseño*

La investigación planteada fue de tipo explicativa porque intentó determinar las causas de un fenómeno concreto. Es decir, no sólo buscó conocer la realidad actual de las empresas familiares respecto de la profesionalización, sino además, determinar si ésta resulta una herramienta clave para el crecimiento y supervivencia de las mismas.

El enfoque adoptado fue cualitativo, ya que se relevaron y analizaron variables no numéricas para obtener una comprensión profunda de la problemática planteada.

El diseño de la investigación fue no experimental, es decir, se observó el fenómeno tal cual es en su ambiente natural, para después analizarlo.

El tipo de investigación fue transversal, ya que la recolección de datos en cada uno de los participantes se realizó en un momento único del tiempo.

### *Participantes*

El muestreo fue no probabilístico, es decir, los elementos de la muestra fueron seleccionados no de forma aleatoria, sino porque reunían las características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

A su vez, se trató de un muestreo accidental, ya que los sujetos fueron elegidos de manera casual, sin ningún juicio previo, y por el simple hecho de encontrarse a disposición.

La muestra incluyó diez empresas familiares de diversos rubros de la provincia de Mendoza, a quienes se les solicitó un consentimiento informado por escrito, cuyo formulario se incluye en el Anexo 1.

A continuación, se realiza una breve descripción de la actividad que lleva a cabo cada una de estas organizaciones:

#### *1. Tapia Multimedia S.A.*

Empresa mendocina con más de 20 años de antigüedad en el rubro, dedicada a la prestación de servicios audiovisuales en espectáculos de grandes dimensiones.

2. *Industrias Sabatini Bombas S.A.*

Empresa mendocina de larga y reconocida trayectoria, dedicada a la mecanización, armado, ensamble y prueba de cuerpos de bombas sumergibles.

3. *Manuel Figueroa S.R.L.*

Empresa mendocina con más de 40 años de experiencia, dedicada a la venta y reparación de bombas sumergibles y a la perforación de pozos de agua.

4. *Clínica Sananes S.R.L.*

Centro referencial en Cuyo en el cuidado del paciente quemado, como así también del paciente que necesita tratamiento quirúrgico, contando con 70 años de experiencia en la región.

5. *Ferruccio Soppelsa S.R.L.*

Empresa familiar con 90 años de trayectoria, dedicada a la elaboración de helados artesanales.

6. *Transportes Anakena Tipati S.A.*

Empresa familiar y de amplia trayectoria, dedicada al transporte internacional de maquinaria pesada.

7. *Sul Minería S.A.*

Empresa familiar con más de 25 años de antigüedad, dedicada a la prestación de servicios integrales en comercio internacional.

8. *Mendoza Servicios Térmicos S.A.*

Empresa familiar mendocina de alcance nacional, dedicada al mantenimiento y reparación de equipos de aire acondicionado. Con más de 35 años de trayectoria, es considerada una de las empresas más prestigiosas en el proyecto y ejecución de soluciones para la climatización de todo tipo de ambientes y superficies.

9. *Tassaroli S.A.*

Empresa familiar metalmecánica con más de 60 años de antigüedad, ofreciendo servicios de primera calidad en tres grandes unidades: petróleo y gas, minería e industria.

10. *Bodega Casa de Uco S.A.*

Bodega boutique familiar de arquitectura moderna, dedicada a la elaboración de vinos y a la administración de viñedos, tanto propios como privados.

### *Instrumentos*

Para el relevamiento de la información, se diseñó una encuesta on-line utilizando la herramienta Google Forms, la cual permite crear y administrar diversos tipos de cuestionarios a través de internet.

En el siguiente enlace se puede consultar la encuesta desarrollada para cada una de las empresas entrevistadas:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdcp71Ro5hQeiKomHAWO73aDxY2X6Fv2Q6287NvZ3ND9sSMeg/viewform>

También, se incluye la misma en el Anexo 2.

### *Análisis de datos*

El análisis de datos implicó los siguientes pasos:

1. Transcripción y organización de los datos proporcionados por las empresas encuestadas.
2. Sistematización de la información de manera de poder establecer comparaciones entre los entrevistados, para cada uno de los puntos propuestos en la encuesta y que cubren los objetivos específicos de la investigación.
3. Análisis e interpretación de la información sistematizada y obtención de conclusiones sobre la problemática planteada.

## Resultados

A los fines de esta investigación, se realizó una encuesta a diez empresas familiares de la provincia de Mendoza. Sus principales características se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

*Variables descriptivas de las empresas encuestadas*

<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>RUBRO</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>GENERACIÓN</b>	<b>N° EMPLEADOS</b>	<b>N° FAMILIARES</b>
Tapia Multimedia S.A.	Servicios audiovisuales	25 años	Segunda	20	3
Industrias Sabatini Bombas S.A.	Fabricación de electrobombas	40 años	Segunda	25	5
Manuel Figueroa S.R.L.	Fabricación de electrobombas	42 años	Segunda	23	4
Clínica Sananes S.R.L.	Servicios médicos	70 años	Tercera	20	4
Ferruccio Soppelsa S.R.L.	Heladería	90 años	Cuarta	54	5
Transportes Anakena Tipati S.A.	Transporte y logística	35 años	Segunda	24	4
Sul Mineira S.A.	Servicios en comercio exterior	25 años	Segunda	30	8
Mendoza Servicios Térmicos S.A.	Servicios de climatización	35 años	Segunda	10	3
Tassaroli S.A.	Servicios metalúrgicos	67 años	Tercera	150	10
Bodega Casa de Uco S.A.	Vitivinicultura y hotelería	10 años	Segunda	50	5

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

A continuación, se exponen los resultados obtenidos, los cuales responden a cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

*1) Respecto al porcentaje de empresas que aplican herramientas de profesionalización, protocolo familiar y órganos de gobierno.*

Se les consultó a los encuestados sobre la implementación de herramientas que contribuyen a la organización y profesionalización de la empresa familiar. Desde la Tabla 2 a la Tabla 8 pueden apreciarse las respuestas obtenidas.

Tabla 2

*Herramientas de profesionalización en la Empresa Familiar*

HERRAMIENTAS	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
<b>Visión y Misión</b>	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee
<b>Organigrama</b>	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee	No posee	Posee	Posee	Posee
<b>Definición de puestos</b>	Posee	Posee	Posee	No posee	No posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee
<b>Plan Estratégico</b>	Posee	No posee	Posee	No posee	No posee	No posee	No posee	Posee	Posee	No posee
<b>Toma de decisiones</b>	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva	Analítica e intuitiva
<b>Control de decisiones</b>	Posee	Posee	Posee	No posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee	Posee

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 3

*Comunicación en la Empresa Familiar*

COMUNICACIÓN	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
<b>Comunicación fluida</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Se resuelven conflictos</b>	Siempre	Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Siempre	Siempre	A veces	Siempre
<b>Discusiones familiares inciden en la empresa</b>	Sí	No	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 4

*Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Familiar*

HERRAMIENTAS	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
<b>Plan de capacitación</b>	No posee	No posee	Posee	No posee	No posee	No posee	No posee	Posee	Posee	No posee
<b>Política salarial</b>	Posee	No posee	Posee	Posee	No posee	Posee	No posee	Posee	Posee	Posee
<b>Incorporación de directivos externos</b>	No, falta de confianza	No resulta necesario	Sí	No, falta de confianza	No, falta de confianza	No resulta necesario	No resulta necesario	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 5

*La Sucesión en la Empresa Familiar*

SUCESIÓN	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
<b>Plan de sucesión</b>	No definido	No definido	No definido	No definido	No definido	No definido	No definido	Definido	No definido	No definido
<b>Fase de implementación</b>	---	---	---	---	---	---	---	3° Fase	---	---
<b>Características relevantes en la definición del sucesor</b>	Compromiso Edad	Compromiso Adhesión a la cultura	Compromiso Experiencia	Compromiso	Compromiso	Compromiso Adhesión a la cultura	Compromiso	Compromiso Experiencia Potencial	Compromiso Experiencia Potencial	Compromiso Experiencia

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 6

*Gobierno corporativo en la Empresa Familiar*

CONSEJO FAMILIAR	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
<b>Implementación</b>	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee	No posee	Posee	No posee	No posee
<b>Fase de implementación</b>	---	---	---	---	---	---	---	3° Fase	---	---
<b>Razones de la falta de implementación</b>	No es necesario	No es necesario	Falta de conocimiento	No es necesario	Falta de conocimiento	Falta de tiempo	No es necesario	---	Falta de conocimiento	Falta de tiempo
CONSEJO EXTERNO	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
<b>Implementación</b>	No posee	No posee	Posee	Posee	No posee	Posee	Posee	No posee	No posee	No posee
<b>Fase de implementación</b>	---	---	3° Fase	2° Fase	---	3° Fase	2° Fase	---	---	---
<b>Razones de la falta de implementación</b>	Falta de confianza	No es necesario	---	---	Falta de presupuesto	---	---	Falta de tiempo	No es necesario	No es necesario

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 7

*Reuniones en la Empresa Familiar*

REUNIONES	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
<b>Frecuencia</b>	Ocasional	Mensual	Mensual	Ocasional	Ocasional	Bimestral	Mensual	Mensual	Bimestral	Mensual
<b>Se otorga marco formal</b>	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas



Tabla 8  
*Protocolo Familiar*

EMPRESA	Protocolo Familiar	Razones de la falta de implementación	Fase	Aspectos incluidos
Empresa 1	No posee	Falta de tiempo	---	---
Empresa 2	No posee	Falta de conocimiento	---	---
Empresa 3	No posee	Falta de asesoramiento	---	---
Empresa 4	No posee	Falta de asesoramiento	---	---
Empresa 5	No posee	Falta de conocimiento	---	---
Empresa 6	No posee	Falta de tiempo	---	---
Empresa 7	No posee	Falta de tiempo	---	---
Empresa 8	Sí posee	---	3º Fase	Valores, roles, ingreso de familiares, plan de sucesión, formación de sucesores
Empresa 9	No posee	Falta de tiempo	---	---
Empresa 10	No posee	Falta de tiempo	---	---

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

2) *Respecto a la medida en que las empresas consideran a las herramientas de profesionalización, implementadas o no, generadoras de valor y necesarias para su crecimiento y subsistencia en el largo plazo.*

Los resultados obtenidos pueden apreciarse en la Tabla 9.

Tabla 9  
*Herramientas de profesionalización y su aporte al crecimiento y subsistencia de la empresa*

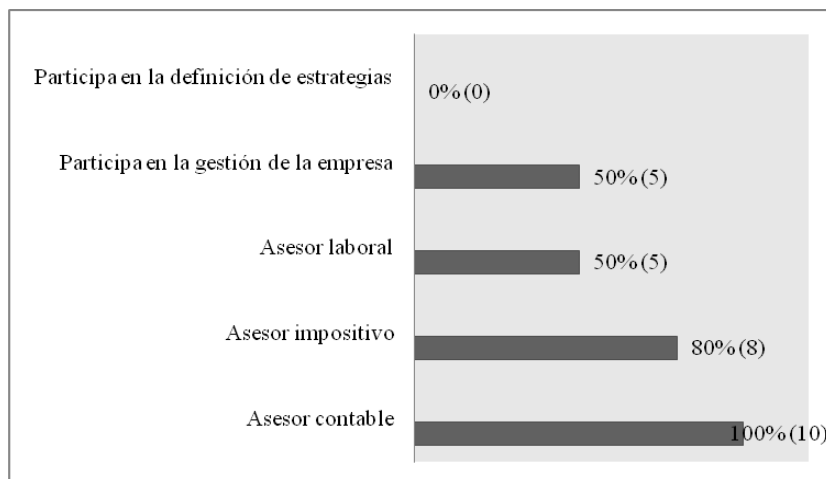
HERRAMIENTAS DE PROFESIONALIZACIÓN	IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA			APORTA VALOR PARA SU CRECIMIENTO Y SUBSISTENCIA		
	Sí	No	A implementar	Sí	No	Tal vez
Visión y misión formalizada	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Organigrama formalizado	90%	10%	0%	90%	10%	0%
Plan estratégico formal	40%	10%	50%	100%	0%	0%
Definición de puestos	80%	0%	20%	100%	0%	0%
Control de las decisiones	90%	10%	0%	100%	0%	0%
Comunicación abierta	100%	0%	0%	90%	0%	10%
Plan de capacitación formal	30%	40%	30%	90%	0%	10%
Política formal de remuneraciones	70%	30%	0%	100%	0%	0%
Incorporación de directivos externos	40%	60%	0%	40%	60%	0%
Plan de sucesión formal	10%	60%	30%	70%	10%	20%
Protocolo familiar	10%	70%	20%	90%	0%	10%
Consejo de familia	10%	70%	20%	60%	40%	0%
Consejo de asistencia externa	40%	60%	0%	70%	30%	0%
Marco formal a las reuniones	50%	50%	0%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

3) *Respecto a la manera en que un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de una empresa familiar.*

Como se observa en la Figura 3, la mayoría de las firmas le otorgó al Contador Público el rol de asesor contable e impositivo, y sólo en el 50% de los casos, el contador participaba en la gestión de la empresa.

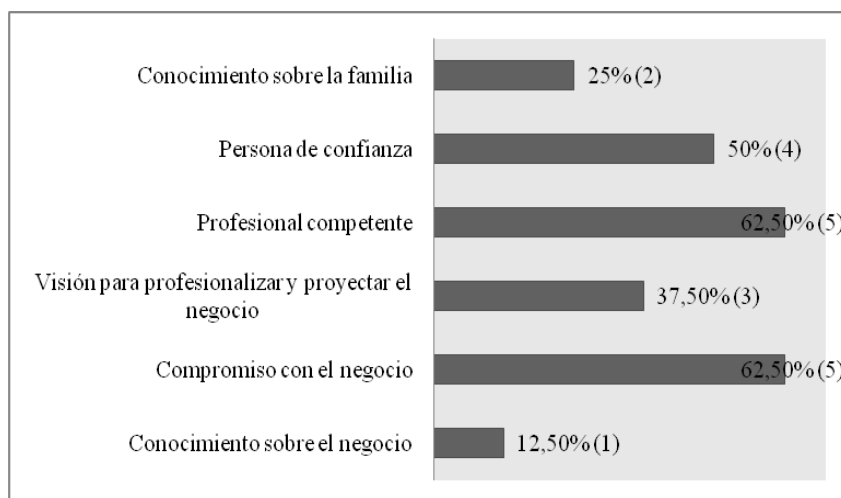
*Figura 3: El rol del Contador Público en la Empresa Familiar*



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Por otra parte, el 80% de los encuestados consideró la posibilidad de que el Contador Público forme parte de los procesos de profesionalización de la empresa. Los motivos principales se exponen en la Figura 4.

*Figura 4: El Contador Público y los procesos de profesionalización*



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

## Discusión

Las empresas familiares, tal como se mencionó al inicio del presente trabajo, desempeñan un papel clave en las principales economías del mundo, principalmente por su contribución a la generación de riqueza y empleo.

A pesar de ello, un alto porcentaje de estas organizaciones desaparecen con el correr del tiempo al no lograr superar el traspaso generacional. Si ahondamos en las razones de este fracaso, la ausencia de una adecuada profesionalización en todos los niveles de la empresa familiar, se presenta como un factor crítico.

Atendiéndose a esta situación, a partir de una revisión bibliográfica se identificaron las herramientas más relevantes que inciden en este proceso, para posteriormente evaluarlas mediante la aplicación de una encuesta.

A la luz del problema de investigación y los objetivos específicos planteados, los resultados obtenidos permitieron arribar a las siguientes interpretaciones:

- ✓ *Respecto al porcentaje de empresas que aplican herramientas de profesionalización, protocolo familiar y órganos de gobierno:*

La mayoría de las empresas entrevistadas han establecido formalmente una visión, misión y organigrama, sin embargo, son pocas las que desarrollan una planificación estratégica, lo cual concuerda con las conclusiones obtenidas en investigaciones previas sobre la temática.

Para muchos directivos, la planeación estratégica es un elemento de gran complejidad y sólo compete a las grandes organizaciones. Esta situación se ha observado en la mayoría de las empresas participantes que, si bien consideran sumamente necesario contar con un plan estratégico, su accionar se rige principalmente por las circunstancias que depara el diario vivir.

Respecto a los puestos y funciones, el escenario es positivo y favorece a la profesionalización, ya que en la mayor parte de las empresas se encuentran claramente definidos y resultan acordes a las competencias de los familiares.

Otro aspecto favorable que se observa en casi la totalidad de los participantes y que muchos autores consideran crucial en los procesos de profesionalización, tiene que ver con la existencia de un buen clima laboral y una fluida comunicación. Estos

procesos generalmente implican cambios profundos que sólo pueden ser abordados trabajando como un verdadero equipo.

Por otra parte, en cuanto a la capacitación, en la mayoría de las empresas ésta se implementa de manera esporádica o mediante el aprendizaje en el puesto de trabajo. Es frecuente, tal como se expone en gran parte de la literatura, que este rubro pase a ocupar un segundo plano en términos de inversión empresarial, principalmente en pymes que no siempre están dispuestas a enfrentar altos costos en capacitaciones que recién generarán frutos en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la conducción, más de la mitad de los participantes no ha incorporado en su plantel a directivos no familiares, algunos por no considerarlo necesario y otros por la falta de confianza en ellos. Aunque esta incapacidad de muchos empresarios familiares para delegar parte de sus funciones y responsabilidades en personas externas al grupo familiar, no resulta ser del todo malo, si se convierte en un limitante de la profesionalización cuando los directivos internos no cumplen el perfil necesario que demanda la organización.

Respecto a la aplicación de un protocolo familiar, un plan de sucesión formal y un consejo de familia, la mayoría de los entrevistados, con excepción de uno, no ha trabajado en el desarrollo de estas herramientas. Se atribuyen como razones principales la falta de conocimiento sobre las mismas y la falta de tiempo para su correcta planificación y empleo.

La situación antes mencionada, coincide totalmente con lo expuesto en las investigaciones que sirven de antecedente a la presente.

En referencia a esto, otro aspecto importante a considerar es que el 70% de las empresas encuestadas se encuentran atravesando la segunda generación, es decir, se trata de empresas jóvenes en las cuales la implementación de estas herramientas puede no ser advertida como una necesidad urgente.

En contraposición, la única empresa que ha definido formalmente un protocolo familiar, un consejo de familia y un plan de sucesión, necesitó hacerlo en la tercera generación. Como señala Doderó (2019), en esta etapa de la vida de las empresas familiares es cuando se hace más necesario profesionalizar la organización, desarrollando procesos que agreguen valor a la compañía familiar, haciéndola más eficiente y competitiva en el largo plazo.

En cuanto al desarrollo de un consejo de asistencia externa, algunas empresas han incorporado asesores externos para mediar en el traspaso de la segunda a la tercera generación. Precisamente, como se expuso anteriormente en el marco teórico, los consejeros externos o independientes ingresan a la empresa en los ciclos de vida más avanzados, aportando una visión externa y las herramientas necesarias para contribuir a su desarrollo y conseguir un traspaso generacional más ordenado y sencillo.

Finalmente, respecto a la realización de reuniones, algo que resulta tan simple como organizar una reunión dentro de la empresa, implica tiempo y esfuerzo dentro de las empresas familiares. En algunos casos, se terminan conversando temas laborales fuera de la empresa, y en otros, cuando por fin se logra fijar una reunión donde todos los familiares pueden acudir, se dispersan conversando sobre temas pocos relacionados con el trabajo.

En este sentido, y en concordancia con trabajos anteriores publicados, algunas de las empresas analizadas han establecido una frecuencia fija en sus reuniones y otras, sólo las realizan cuando son necesarias. En la mitad de los casos no se otorga un marco formal, por lo que resulta difícil conocer la efectividad de las mismas. Por este motivo, fijar un día y horario, establecer una agenda y temario, labrar actas, designar un moderador y hacer un seguimiento de temas abordados en reuniones anteriores, son herramientas útiles para saber qué tan efectivos y valiosos están siendo estos encuentros.

- ✓ *Respecto a la medida en que las empresas consideran a las herramientas de profesionalización, implementadas o no, generadoras de valor y necesarias para su crecimiento y subsistencia en el largo plazo:*

La mayoría de las empresas entrevistadas reconocen el valor y utilidad de las herramientas de profesionalización consultadas.

A pesar de que muchas de ellas no están siendo implementadas en la actualidad, si han sido consideradas por gran parte de los encuestados como necesarias para el crecimiento y subsistencia de la organización en el largo plazo.

Como se expresó anteriormente, la mayoría de las empresas que integraron la muestra se caracterizan por ser empresas jóvenes que se encuentran transitando la segunda generación. Por ende, si bien no se han planteado en el corto plazo la necesidad de aplicar algunas herramientas de profesionalización, si reconocen que éstas son

imprescindibles para un futuro, atendiendo al crecimiento de la organización y al entorno cada vez más competitivo en el cual se desenvuelven.

Por otra parte, un aspecto que ha generado opiniones divididas y que se presenta como una asignatura pendiente en la mayoría de los empresarios, tiene que ver con la incorporación de directivos no familiares. Un 60% de los entrevistados no considera que esta herramienta pueda aportar valor al desarrollo y subsistencia de la organización.

Ciertamente, tomar esta decisión no resulta fácil para los miembros de la familia, que además de sentirse propietarios han estado involucrados durante años en la gestión y dirección. A pesar de ello, en muchas ocasiones puede ser una medida necesaria para asegurar la continuidad del negocio a lo largo del tiempo, principalmente cuando la empresa crece más deprisa que la propia familia.

En este sentido, como señala Tapies (2013), incorporar una persona con habilidades específicas distintas a las de la familia puede ser una razón para abrir la empresa a profesionales externos. Si se considera que lo ideal es contar con el profesional adecuado para cada puesto, es acertado asumir que fuera de la empresa pueden existir mejores talentos que en la propia familia.

En otros casos, las razones que animan a incorporar directivos no familiares tienen que ver con una decisión estratégica: la familia propietaria opta por mantenerse al margen de las tareas ejecutivas del negocio y decide participar sólo en el gobierno de la empresa, es decir, delega el día a día en un equipo profesional altamente cualificado y así puede centrarse en el largo plazo.

✓ *Respecto a la manera en que un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de una empresa familiar:*

La figura del contador tiene enorme importancia en cualquier empresa, sin embargo, en las familiares su trascendencia suele ser mayor, ya que es la persona en quien la familia deposita su confianza.

La contabilidad en el ámbito de las empresas familiares se ha convertido en un elemento necesario para la estructura del negocio. Como fuente de información, contribuye al logro de la transparencia, lo que aumenta la confianza y permite consolidar la armonía en el interior de la empresa.

Todas las organizaciones cuentan con un contador, aunque el problema que se presenta normalmente en las pymes es que ese contador no tiene injerencia en la

dirección ni en la gestión, sólo se limita a trabajar en el balance anual, en la liquidación de impuestos y remuneraciones y en ayudar a las empresas a cumplir con las disposiciones legales vigentes.

Del análisis comparativo entre las empresas participantes, surge que todas cuentan con la presencia de un contador, quien cumple principalmente el rol de asesor contable e impositivo.

Sólo en algunas empresas el contador interviene en la gestión, no obstante, la mayoría ha considerado la posibilidad de que éste colabore en los procesos de profesionalización. Entre los motivos principales se mencionan: su competencia profesional, el compromiso con el negocio y el ser considerado una persona de confianza.

Todos estos criterios resultan muy importantes a la hora de profesionalizar la gestión y deben ser aprovechados por las empresas para transitar de manera exitosa este proceso gradual de cambio.

Principalmente, dada la reticencia que muestran muchas empresas familiares a la incorporación de profesionales externos, es el contador quien, al reunir estas cualidades, se presenta como la herramienta más inmediata para colaborar en la profesionalización.

Por ello, es fundamental que los empresarios amplíen su perspectiva sobre el rol del contador dentro de la empresa. No deberían limitar su actuación en materia contable e impositiva, sino considerarlo como un profesional que puede asesorar en la definición de estrategias y en la generación de información como herramienta para gestionar y potenciar el negocio.

#### *Limitaciones de la investigación*

En cuanto a las limitaciones de la investigación, se mencionan las siguientes:

- El tamaño de la muestra fue algo pequeño, sólo se pudo acceder a diez empresas familiares para llevar a cabo el análisis.
- Al tratarse de un muestreo no probabilístico por conveniencia, en el que los sujetos fueron elegidos por el simple hecho de encontrarse a disposición, la muestra se integró principalmente por empresas que se encuentran atravesando

la segunda generación. Esto constituyó un limitante al no poder apreciar la incidencia del fenómeno en ciclos de vida más avanzados.

- No se logró acceder a empresas que hayan cerrado recientemente, a fin de poder analizar si la falta de profesionalización fue un factor decisivo para que esto ocurriera.
- Dado el contexto actual de aislamiento social, preventivo y obligatorio, para el relevamiento de la información se utilizó una encuesta on-line. No se pudieron realizar entrevistas personales con los empresarios, que aporten una visión más profunda sobre la problemática planteada.
- Los resultados de este estudio tienen la limitación de estar basados en las percepciones de los encuestados y no en la medición del éxito en base a resultados concretos.

#### *Fortalezas y aportes de la investigación*

Los hallazgos de este estudio entregan luces respecto de las herramientas más críticas que los empresarios familiares deben considerar a la hora de llevar adelante procesos de profesionalización exitosos. Además, permiten identificar componentes que deben ser gestionados de forma especial y mantenidos bajo control.

Es cierto que las empresas familiares pueden alcanzar el éxito a través de buenas prácticas que muchas veces se desarrollan de manera no consciente. Sin embargo, si no se identifican y planifican, resultan difíciles de transmitir a los nuevos miembros de la organización y de utilizar en su máximo potencial. Esta investigación, ayuda a los empresarios familiares a detectar e implementar esas buenas prácticas que son necesarias para crecer y subsistir de manera sostenida en el tiempo.

Por otra parte, tal como se mencionó al plantear el problema de investigación, existe en la provincia de Mendoza muy poca información relacionada con la gestión de empresas familiares, además, son escasas las investigaciones sobre la realidad actual de las empresas mendocinas en esta temática. Por ello, la presente investigación tiene como fortaleza ser un estudio de base y disparador para futuras investigaciones locales.



### *Conclusiones de la investigación*

Para finalizar, y respondiendo a la pregunta de investigación planteada, se puede afirmar que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo, evolución y subsistencia de la empresa familiar.

El objetivo general de la presente investigación, como se mencionó inicialmente, ha sido reconocer e interpretar el impacto de la profesionalización en la supervivencia de las empresas familiares de Mendoza.

En base al análisis realizado sobre las empresas encuestadas y atendiendo al primer objetivo específico planteado, se puede concluir que la mayoría de las organizaciones presentan ciertas debilidades, centradas principalmente en dos aspectos: la falta de una planificación estratégica a largo plazo y la falta de iniciativa en la implementación de algunas herramientas de profesionalización, quizás por encontrarse en un ciclo de vida que no requiere la urgencia de estas medidas o tal vez por la influencia del contexto que las obliga a destinar la mayor parte del tiempo a resolver problemas que se presentan en el día a día. A pesar de estas debilidades, también se visualizan fortalezas en las empresas participantes, entre ellas, la adecuada definición de puestos y la existencia de un buen clima organizacional, lo cual es de suma importancia y favorece a la profesionalización.

En referencia al segundo objetivo específico, se puede apreciar que la mayoría de los empresarios reconocen la importancia y utilidad de las herramientas de profesionalización para garantizar el crecimiento y continuidad de la organización en el largo plazo, lo cual es fundamental para atravesar este proceso que no sólo implica un cambio de métodos y conocimientos sino también de mentalidad en el pensamiento de los fundadores y directivos de la organización. Respecto a este tema, resulta importante destacar que la incorporación de directivos no familiares es la única herramienta que más de la mitad de los entrevistados no ha considerado como necesaria. Bajo esta situación, es conveniente que las empresas amplíen su perspectiva sobre el rol de estas personas externas, reconociendo el valor que pueden aportar al negocio familiar, principalmente cuando las habilidades de los directivos familiares ya no son suficientes.

En cuanto al tercer objetivo específico establecido, se puede concluir que el Contador Público asume el rol de asesor contable e impositivo en todas las

organizaciones, sin embargo, muchas de ellas lo consideran un profesional competente para colaborar en los procesos de profesionalización. Al ser una persona ajena al negocio familiar que puede aportar una visión externa, con conocimientos en gestión y dirección y en quien la familia ha depositado su confianza, se presenta como la herramienta más inmediata de la cual pueden valerse las organizaciones para comenzar a profesionalizar su gestión.

Por todo lo expuesto, es conveniente que estas empresas sigan trabajando en una mayor apertura, en crear una cultura más abierta donde la información circule con mayor fluidez hacia todos los niveles organizacionales, donde se promuevan programas de formación y capacitación de todos los empleados y donde directivos ajenos a la familia pasen a ocupar cargos claves dentro de la organización.

En un mundo actual cada vez más competitivo y dominado por la globalización, además de un permanente estado de crisis, la profesionalización de la empresa familiar resulta ser una asignatura que necesariamente tendrá que validar la organización para permanecer en su entorno.

Bajo este contexto, es necesaria la intervención de diversos actores sociales, que conozcan, comprendan y se comprometan con la temática, estableciendo políticas integrales entre el sector público, privado y educativo, que apunten a fortalecer, potenciar y acompañar a las empresas familiares en sus políticas de profesionalización y crecimiento.

#### *Recomendaciones y futuras líneas de investigación*

Debido a las características de la muestra analizada, y dado que es un segmento muy específico, la recomendación es extender este estudio hacia muestras más amplias, que permitan extraer conclusiones más generalizadas respecto del fenómeno investigado.

También resulta conveniente para estudios posteriores, incluir otros instrumentos para la obtención de datos, tales como entrevistas personales a empresarios y encuestas a profesionales en la temática que permitan arribar a conclusiones más precisas y específicas. Asimismo, sería un gran aporte a los resultados de la investigación el poder acceder a empresas que ya no existen, ya que se podría analizar la relación entre la falta

de profesionalización y la muerte prematura de empresas familiares desde otra perspectiva.

Por otra parte, en esta investigación se logró determinar cuáles son las herramientas más relevantes para profesionalizar una empresa, pero no se determinó como llevar a la práctica dicho proceso. Se recomienda realizar futuras investigaciones que permitan observar este proceso al interior de las empresas familiares, para mejorar su gestión.

Sin agotar los aportes que puedan derivar de este tema, se aconseja a futuros investigadores plantear la problemática con otros objetivos o preguntas de investigación.

En este sentido, podrían considerarse como futuras líneas de investigación las siguientes:

- El sector público y el establecimiento de políticas gubernamentales que fomenten el desarrollo de la profesionalización en empresas familiares.
- El sector educativo y la implementación de programas de capacitación a empresarios y empleados de empresas familiares, a fin de promover la importancia de la profesionalización como una herramienta clave de gestión exitosa.

## Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A. y otros. (2012). *Empresas Familiares: Buenas Prácticas en Argentina: Resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Paragraph S.A.
- Dodero, S. (2012). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dodero, S. (2018). *6 tips para profesionalizar tu empresa familiar*. Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/6-tips-profesionalizar-empresa-familiar/>
- Dodero, S. (2019). *El Método EFE: Empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- García, M. E. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar= Strategies for a successful succession in family business. *Innovaciones de negocios*, 4(8), 231-259.
- Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F.R. y Huepe, P. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 9-24.
- Lorente, J.C. (2017). *La profesionalización en empresas familiares: factor clave para el cambio generacional*. Recuperado de: <https://www.bdo.es/es-es/blogs/blog-coordenadas-bdo/junio-2017/transformacion-de-la-empresa-familiar>
- Marchesini, G. (mayo, 2011). El arbitraje en las empresas familiares. *Jornada de Arbitraje, Mediación y Negociación en Empresas Familiares*. Conferencia llevada a cabo en el Colegio de Abogados de Lomas de Zamora, Buenos Aires.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica SA.
- Niethardt, E. (2018). *El proceso de sucesión en la empresa familia*. Recuperado de: <http://tuempresafamiliar.com>
- Poza, E. (2010). *Family Business*. South-Western College: Cengage.
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la empresa familiar.

- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(1).
- Salazar, G. (2008). *Los protagonistas del modelo de los tres círculos*. Recuperado de: <http://laempresafamiliar.blogspot.com/>
- Tapiés, J. (2013). *El reto de incorporar directivos externos en la empresa familiar*. Recuperado de: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2017/podcasts-directivos-no-familiares/>
- Venturin, A.S. (2012). *Empresas Familiares: herramientas para su profesionalización y crecimiento* (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperada de: <https://bdigital.uncu.edu.ar/>

## Anexos

### Anexo 1: Documento de consentimiento informado

#### Documento de consentimiento informado

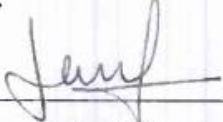
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Rossini María Noelia, alumna de la carrera Contador Público de la Universidad Siglo 21.

He sido informado/a de que la meta de este estudio es conocer sobre las herramientas de profesionalización aplicadas en cualquier tipo de Empresa Familiar.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una encuesta lo cual tomará aproximadamente 15 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 acaree 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 Rossini María Noelia, por teléfono (02622-669818) o por correo electrónico ([noeliarossini@gmail.com](mailto:noeliarossini@gmail.com)).

SOPPELSA LUIS  MENDOZA, 28/04/20

Nombre del Participante

Firma del Participante

Lugar y Fecha

#### Documento de consentimiento informado


Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Rossini María Noelia, alumna de la carrera Contador Público de la Universidad Siglo 21.

He sido informado/a de que la meta de este estudio es conocer sobre las herramientas de profesionalización aplicadas en cualquier tipo de Empresa Familiar.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una encuesta lo cual tomará aproximadamente 15 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 acaree 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 Rossini María Noelia, por teléfono (02622-669818) o por correo electrónico ([noeliarossini@gmail.com](mailto:noeliarossini@gmail.com)).

Tassaroli Alvaro  Mendoza, 07/05/20

Nombre del Participante

Firma del Participante

Lugar y Fecha

*Documento de consentimiento informado*

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Rossini María Noelia, alumna de la carrera Contador Público de la Universidad Siglo 21.

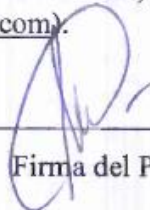
He sido informado/a de que la meta de este estudio es conocer sobre las herramientas de profesionalización aplicadas en cualquier tipo de Empresa Familiar.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una encuesta lo cual tomará aproximadamente 15 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 acaree 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 Rossini María Noelia, por teléfono (02622-669818) o por correo electrónico ([noeliarossini@gmail.com](mailto:noeliarossini@gmail.com)).

Castillo Marcelo



Pandoza, 12/05/2020

Nombre del Participante

Firma del Participante

Lugar y Fecha

## Anexo 2: Encuesta On-Line. Tecnología Google Forms

### Investigación sobre herramientas de profesionalización en Empresas Familiares

La siguiente encuesta tiene por objeto conocer sobre las herramientas de profesionalización aplicadas en cualquier tipo de Empresa Familiar.

La información recopilada servirá de soporte para la elaboración del Trabajo Final de Grado de la alumna ROSSINI MARÍA NOELIA, a cargo del Profesor González Torres Alfredo, en la carrera Contador Público (Universidad Siglo 21).

Los datos que se recojan serán confidenciales y no se utilizarán para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Duración estimada: 15 minutos.

Razón social

Tu respuesta

Apellido y Nombre

Tu respuesta

Puesto/Cargo en Empresa Familiar

Tu respuesta

Siguiente



## 1- VARIABLES DESCRIPTIVAS

¿En qué generación se encuentra la empresa?

Elige ▼

¿Se encuentra vivo el fundador de la empresa?

Sí

No

¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuántos familiares se desempeñan actualmente en la empresa?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es la antigüedad de la empresa en el mercado?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Atrás

Siguiente

## 2- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

¿Tiene su empresa una visión y misión establecida formalmente?

- Sí
- No
- No, pero pensamos que resulta necesario establecerlas

¿La visión y misión es conocida y compartida por los miembros de la empresa y familia?

- Sí
- No

¿Posee la empresa un organigrama formalizado?

- Sí
- Si, y se encuentra sujeto a actualización
- No
- No, pero pensamos que resulta necesario

¿Posee la empresa un plan estratégico formal?

- Sí
- No
- No, pero pensamos que resulta necesario

¿Existe en la empresa una clara definición de puestos y funciones?

- Sí
- No
- No, pero pensamos que resulta necesario

¿Considera que la asignación de funciones está de acuerdo a las competencias de los familiares?

- Sí
- No

¿Se identifican objetivos e intereses personales de cada familiar logrando un equilibrio con los de la empresa?

- Sí
- No

Atrás

Siguiente

### 3- TOMA DE DECISIONES Y CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR

La toma de decisiones se basa generalmente en:

- Información analítica
- Intuición
- Ambas

¿Establece la empresa controles para evaluar la eficacia de las decisiones tomadas?

- Sí
- No

Atrás

Siguiente

#### 4- COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿La empresa propicia un ambiente cómodo donde todos pueden expresarse libremente?

- Sí
- No

¿Se utiliza la comunicación como herramienta para resolver diferencias y conflictos?

- Siempre
- Nunca
- A veces

¿Se estimula una buena comunicación para abordar temas tabú o difíciles de tratar?

- Sí
- No

¿Se comunica a toda la empresa los éxitos y objetivos alcanzados?

- Sí
- No

¿Las discusiones en la familia alteran el funcionamiento de la empresa familiar?

- Sí
- No

¿Considera que una buena comunicación es clave para el crecimiento y subsistencia de la empresa en el largo plazo?

- Sí
- No
- Tal vez

Atrás

Siguiente

#### 5- CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿Se brinda capacitación en la empresa?

- Sí, de forma continua
- Sí, esporádicamente
- Sí, pero sólo para puestos técnicos
- Sí, para reforzar habilidades directivas
- Se aprende en el puesto de trabajo

¿Existe un plan de capacitación formal?

- Sí
- No
- No, pero tenemos pensado implementarlo

¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

- Sí, formalmente
- Sí, pero informalmente
- No

¿Considera que la capacitación resulta valiosa para el crecimiento y subsistencia de la organización en el largo plazo?

- Sí
- No
- Tal vez

Atrás

Siguiente

#### 6- COMPENSACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR?

¿Existe una política formal de remuneraciones?

- Sí
- No

Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué se fundamenta su política?

- Contribución de las personas
- Desempeño de los empleados
- Atracción y retención de profesionales
- En línea con la competencia

¿Las remuneraciones son acordes a las funciones y responsabilidades?

- Sí
- No

¿Existe una política retributiva diferenciadora para los empleados miembros de la familia?

- Sí
- No

Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué se basa?

- Circunstancias personales
- Responsabilidad y contribución
- Participación en beneficios
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Considera que contar con una política formal de remuneraciones es necesario para el crecimiento y subsistencia de la empresa en el largo plazo?

- Sí
- No
- Tal vez

Atrás

Siguiente

## 7- REUNIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿Se realizan reuniones en la empresa?

- Sí
- No

Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué no se realizan?

- Falta de tiempo
- No generan valor a la empresa
- Otros: \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa: ¿Con qué frecuencia se realizan?

- Más de una vez al mes
- Una vez al mes
- En forma bimestral
- Ocasional, sólo cuando son necesarias

¿Se otorga un marco formal a las reuniones de trabajo?

- Sí
- No

Si su respuesta fue afirmativa: ¿De qué forma?

- Se asigna un moderador
- Se labran actas
- Se hace un seguimiento de temas abordados en reuniones anteriores
- Se establece una agenda
- Otros: \_\_\_\_\_

Atrás

Siguiente

## 8- PROTOCOLO FAMILIAR

¿La empresa posee un Protocolo Familiar formalizado?

Protocolo Familiar: Documento en el que una empresa familiar define por escrito las normas que van a regular la relación entre la familia y la empresa.

- Sí
- No
- No, pero tenemos pensado implementarlo
- Existen algunas normas pero no formalizadas en un documento



Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué motivo?

- Falta de tiempo
- Falta de conocimiento
- Falta de asesoramiento
- No resulta necesario
- Otros: \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa: ¿Qué aspectos han quedado incluidos en el Protocolo Familiar?

- Cultura y valores
- Roles de los familiares en la empresa
- Retribución de los miembros de la familia
- Incorporación de familiares políticos
- Incorporación de profesionales no familiares
- Herramientas para la resolución de conflictos
- Plan de sucesión
- Formación de los sucesores
- Creación y funcionamiento de los órganos sociales
- Otros: \_\_\_\_\_

¿En qué fase de la vida de la empresa fue necesario implementarlo?

Elegir ▼

¿Esta el Protocolo Familiar sujeto a revisión y actualización?

- Sí
- No

¿Considera al Protocolo Familiar una herramienta clave para el crecimiento y la subsistencia de la organización en el largo plazo?

- Sí
- No
- Tal vez

Atrás

Siguiente

## 9- GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR

¿Posee la empresa un Consejo de Familia?

Consejo de Familia: Representa a todas las familias involucradas y en él se abordan todos los aspectos de la familia que tienen un impacto sobre la empresa.

- Sí
- No
- No, pero tenemos pensado implementarlo

Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué motivo?

- Falta de tiempo
- Falta de conocimiento
- No resulta necesario
- Otros: \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué fase de la vida de la empresa fue necesario implementarlo?

Elegir

¿Considera valioso contar con un Consejo de Familia para el crecimiento y subsistencia de la empresa en el largo plazo?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Posee la empresa un Consejo de Asistencia Externa?

Consejo de Asistencia Externa: Integrado por asesores externos, ayuda a las empresas familiares en la toma de decisiones, aportando su experiencia, objetividad e independencia de criterio.

- Sí
- No
- No, pero tenemos pensado implementarlo

Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué motivo?

- Falta de tiempo
- Falta de conocimiento
- Falta de confianza
- Se percibe como alguien que no conoce el negocia
- No resulta necesario
- Otros: \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué fase de la vida de la empresa fue necesario implementarlo?

Elegir

¿Considera valioso contar con un Consejo de Asistencia Externa para el crecimiento y la subsistencia de la organización en el largo plazo?

- Sí
- No
- Tal vez

Atrás

Siguiente

#### 10- CONDUCCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿Actualmente, ha incorporado a directivos externos (no familiares)?

- Sí
- No

Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué razones?

- En la actualidad, la empresa funciona correctamente sin directivos externos
- No se ha considerado incluir miembros no familiares
- Falta de confianza en directivos no familiares
- Otros: \_\_\_\_\_

Atrás

Siguiente

#### 11- SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿Se ha reflexionado en cuanto a la sucesión?

Sucesión en una empresa familiar: Proceso que comienza cuando se decide incorporar en la empresa a los integrantes de la próxima generación y que finaliza cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran.

- Sí
- No

¿Existe un plan de sucesión formal?

- Sí
- No
- Tenemos intenciones de realizar un plan en un futuro cercano

Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué fase de la vida de la empresa fue necesario implementarlo?

Elegir

¿Cuáles son las características de mayor peso a la hora de plantearse la sucesión?

- Experiencia en negocios familiares
- Experiencia en empresas externas
- Adhesión a la cultura familiar
- Compromiso con el negocio
- Orden de nacimiento/Edad
- Relación de consanguinidad
- Potencial y contribución al negocio
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Considera que la sucesión pueda darse entre miembros no familiares?

- Sí
- No

¿Considera que contar con un plan de sucesión formalizado resulta valioso para el crecimiento y subsistencia de la organización en el largo plazo?

- Sí
- No
- Tal vez

Atrás

Siguiente

## 12- EL ROL DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

¿Cuál es el rol que ocupa actualmente el Contador Público en su empresa?

- Asesor contable
- Asesor impositivo
- Asesor laboral
- Participa en la gestión de la empresa
- Participa en la definición de estrategias de la empresa
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Considera que el Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de su empresa?

- Sí
- No

Si su respuesta fue afirmativa: ¿Por qué motivo?

- Conocimiento sobre el negocio
- Compromiso con el negocio
- Visión para profesionalizar y proyectar el negocio
- Profesional competente
- Experiencia en empresas familiares
- Persona de confianza
- Conocimiento sobre la familia
- Otros: \_\_\_\_\_

Comentarios u observaciones

Tu respuesta

---

Atrás

Enviar

*Anexo 3: Respuestas de las empresas entrevistadas a la encuesta realizada*

Tabla 10  
*Variables descriptivas*

<b>VARIABLES DESCRIPTIVAS</b>							
Razón social	Apellido y Nombre	Puesto/Cargo en Empresa Familiar	Generación	¿Se encuentra vivo el fundador de la empresa?	Cantidad de empleados	Cantidad de familiares	Antigüedad
Ferruccio Soppelsa SRL	Soppelsa Luis	Responsable Comercial	Cuarta o Superior	No	54	5	90 años
Tassaroli SA	Tassaroli Álvaro	Gerente	Tercera	Sí	150	10	67 años
Industrias Sabatini Bombas SA	Castillo Marcelo	Gerente	Segunda	No	25	5	40 años

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 11  
*Organización de la Empresa Familiar*

<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>							
Razón social	¿Tiene una visión y misión establecida formalmente?	¿La visión y misión es conocida y compartida?	¿Posee la empresa un organigrama formalizado?	¿Posee la empresa un plan estratégico formal?	¿Existe una clara definición de puestos y funciones?	¿La asignación de funciones es acorde a las competencias de los familiares?	¿Se identifican objetivos personales de cada familiar y se equilibran con los de la empresa?
Ferruccio Soppelsa SRL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Tassaroli SA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Industrias Sabatini Bombas SA	Sí	Sí	Sí	No, es necesario	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas



Tabla 12

*Toma de decisiones y control en la Empresa Familiar*

<b>TOMA DE DECISIONES Y CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>		
Razón social	La toma de decisiones se basa generalmente en:	¿Establece la empresa controles para evaluar la eficacia de las decisiones tomadas?
Ferruccio Soppelsa SRL	Intuición/Información analítica	Sí
Tassaroli SA	Intuición/Información analítica	Sí
Industrias Sabatini Bombas SA	Intuición/Información analítica	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 13

*Comunicación en la Empresa Familiar*

<b>COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>						
Razón social	¿La empresa propicia un ambiente cómodo donde todos pueden expresarse libremente?	¿Se utiliza la comunicación como herramienta para resolver diferencias y conflictos?	¿Se estimula una buena comunicación para abordar temas tabú o difíciles de tratar?	¿Se comunica a toda la empresa los éxitos y objetivos alcanzados?	¿Las discusiones en la familia alteran el funcionamiento de la empresa familiar?	¿Considera que una buena comunicación es clave para el crecimiento y subsistencia de la empresa en el largo plazo?
Ferruccio Soppelsa SRL	Sí	Siempre	Sí	No	Sí	Sí
Tassaroli SA	Sí	Siempre	Sí	Sí	No	Sí
Industrias Sabatini Bombas SA	Sí	Siempre	Sí	No	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 14

*Capacitación en la Empresa Familiar*

<b>CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>				
Razón social	¿Se brinda capacitación en la empresa?	¿Existe un plan de capacitación formal?	¿Se realizan evaluaciones de desempeño?	¿Considera que la capacitación resulta valiosa para el crecimiento y subsistencia de la organización en el largo plazo?
Ferruccio Soppelsa SRL	Sí, de forma continua	Sí	Sí, formalmente	Sí
Tassaroli SA	Sí, de forma continua	Sí	Sí, formalmente	Sí
Industrias Sabatini Bombas SA	Se aprende en el puesto de trabajo	No	Sí, pero informalmente	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 15

*Compensación en la Empresa Familiar*

<b>COMPENSACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>						
Razón social	¿Existe una política formal de remuneraciones?	Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué se fundamenta su política?	¿Las remuneraciones son acordes a las funciones y responsabilidades?	¿Existe una política retributiva diferenciadora para los empleados familiares?	Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué se basa?	¿Considera a la política formal de remuneraciones necesaria para el crecimiento y subsistencia en el largo plazo?
Ferruccio Soppelsa SRL	Sí	Contribución de las personas, Desempeño de los empleados	Sí	No	---	Sí
Tassaroli SA	Sí	Atracción y retención de profesionales	Sí	Sí	Responsabilidad y contribución	Sí
Industrias Sabatini Bombas SA	Sí	Contribución de las personas, Desempeño de los empleados	No	Sí	Participación en beneficios	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 16

*Reuniones en la Empresa Familiar*

<b>REUNIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>					
Razón social	¿Se realizan reuniones en la empresa?	Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué no se realizan?	Si su respuesta fue afirmativa: ¿Con qué frecuencia se realizan?	¿Se otorga un marco formal a las reuniones de trabajo?	Si su respuesta fue afirmativa: ¿De qué forma?
Ferruccio Soppelsa SRL	Sí	---	Una vez al mes	Sí	Se asigna un moderador, Se labran actas, Se hace un seguimiento de temas abordados en reuniones anteriores, Se establece una agenda
Tassaroli SA	Sí	---	Una vez al mes	Sí	Se labran actas, Se establece una agenda
Industrias Sabatini Bombas SA	Sí	---	Una vez al mes	No	---

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 17

*Protocolo Familiar*

<b>PROTOCOLO FAMILIAR</b>						
Razón social	¿La empresa posee un Protocolo Familiar formalizado?	Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué motivo?	Si su respuesta fue afirmativa: ¿Qué aspectos han quedado incluidos?	¿En qué fase fue necesario?	¿Está sujeto a revisión y actualización?	¿Es una herramienta clave para el crecimiento y la subsistencia?
Ferruccio Soppelsa SRL	No, pero tenemos implementarlo	Falta de asesoramiento	---	---	---	Sí
Tassaroli SA	Sí	---	Cultura y valores, Roles de los familiares, Incorporación de familiares políticos, Plan de sucesión, Formación sucesores	Tercera generación	Sí	Sí
Industrias Sabatini Bombas SA	Existen algunas normas pero no formalizadas en un documento	Falta de tiempo	---	---	---	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 18

*Gobierno corporativo de la Empresa Familiar*

<b>GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>								
Razón social	¿Posee la empresa un Consejo de Familia?	Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué motivo?	Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué fase fue necesario?	¿Considera valioso contar con un Consejo de Familia para el crecimiento y subsistencia en el largo plazo?	¿Posee la empresa un Consejo de Asistencia Externa?	Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué motivo?	Si su respuesta fue afirmativa: ¿En qué fase de la vida de la empresa fue necesario?	¿Considera valioso contar con un Consejo de Asistencia Externa para el crecimiento y la subsistencia en el largo plazo?
Ferruccio Soppelsa SRL	No	Falta de conocimiento	---	Sí	Sí	---	Tercera generación	Sí
Tassaroli SA	Sí	---	Tercera generación	Sí	No	Falta de tiempo	---	Sí
Industrias Sabatini Bombas	No, pensamos implementarlo	Falta de tiempo	---	Sí	No	No resulta necesario	---	No

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 19

*Conducción en la Empresa Familiar*

<b>CONDUCCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>		
Razón social	¿Actualmente, ha incorporado a directivos externos (no familiares)?	Si su respuesta fue negativa: ¿Por qué razones?
Ferruccio Soppelsa SRL	Sí	---
Tassaroli SA	Sí	---
Industrias Sabatini Bombas SA	Sí	---

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 20  
*Sucesión en la Empresa Familiar*

<b>SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>						
Razón social	¿Se ha reflexionado en cuanto a la sucesión?	¿Existe un plan de sucesión formal?	¿En qué fase fue necesario?	¿Cuáles son las características de mayor peso a la hora de plantearse la sucesión?	¿La sucesión pueda darse entre no familiares?	¿Contar con un plan de sucesión formalizado es valioso para el crecimiento y subsistencia?
Ferruccio Soppelsa SRL	Sí	Intenciones de realizarlo en un futuro	---	Experiencia en negocios familiares, Compromiso con el negocio	No	Sí
Tassaroli SA	Sí	Sí	Tercera generación	Experiencia en negocios familiares, Adhesión a la cultura familiar, Compromiso con el negocio, Relación de consanguinidad, Potencial y contribución	No	Sí
Industrias Sabatini Bombas SA	Sí	Intenciones de realizarlo en un futuro	---	Experiencia en negocios familiares, Experiencia en empresas externas, Compromiso con el negocio	No	Sí

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

Tabla 21  
*El rol del contador público en la profesionalización de la Empresa Familiar*

<b>EL ROL DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA PROESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>			
Razón social	¿Cuál es el rol que ocupa actualmente el Contador Público en su empresa?	¿Considera que el Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de su empresa?	Si su respuesta fue afirmativa: ¿Por qué motivo?
Ferruccio Soppelsa SRL	Asesor contable, Asesor impositivo, Participa en la gestión de la empresa	Sí	Compromiso con el negocio, Profesional competente, Persona de confianza
Tassaroli SA	Asesor contable, Asesor impositivo, Participa en la gestión de la empresa	Sí	Compromiso con el negocio, Visión para profesionalizar y proyectar el negocio, Profesional competente
Industrias Sabatini Bombas SA	Asesor contable, Asesor impositivo, Asesor laboral	Sí	Profesional competente, Experiencia en empresas familiares, Persona de confianza, Conocimiento sobre la familia

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas