

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico**

**Carrera de Contador Público**

**“Profesionalización y muerte prematura de empresas familiares en Jujuy”**

**“Professionalization and premature death of family businesses in Jujuy”**

**Autor: Pajón Santillán, Oscar Alfredo**

**Legajo: VCPB23782**

**DNI: 34.919.071**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás Martín**

**San Salvador de Jujuy, Provincia de Jujuy**

**Argentina, Julio 2020**

## **Agradecimientos**

A mi familia, mi esposa y mi hijo, porque todo el esfuerzo que realizo día tras día es por ellos.

A mi padre, por todo el apoyo que me dio para que seguir adelante con la carrera.

A mi madre, por su aliento para que no bajara los brazos y concluya mis estudios.

A mis suegros, por estar junto a mí y a mi familia en los buenos, pero, aún más, en los malos momentos que nos tocó atravesar.

A mi cuñado, por ayudarme a encontrar lo que no podía conseguir en un momento muy crítico de mi vida, trabajo.

A mis abuelos y en especial a mi abuelo Ramón, quien ya descansa en paz y quien, físicamente, no podrá acompañarme en este momento de mi vida.

A mis amigos de toda la vida y a compañeros de PapelNOA, por aguantarme en mis momentos de tensión en tiempos de exámenes y por darme aliento para continuar y no darme por vencido.

Y a un sinfín de personas más que pasaron por esta etapa de mi vida junto a mí, colaborándome, ayudándome, enseñándome, acompañándome, alentándome para no bajar los brazos y poder estar en el lugar que estoy hoy.

A todos ellos... ¡GRACIAS!

## **Resumen**

La investigación llevada a cabo se caracterizó por determinar la importancia de la profesionalización y entender si la ausencia de la misma provoca la muerte prematura de las empresas familiares en la provincia de Jujuy. La investigación fue de alcance descriptiva, de tipo cualitativa, con diseño no experimental. Se estudió una muestra de cinco empresas familiares ubicadas en la provincia de Jujuy y, a través, de entrevistas con los dueños se intentó establecer cuál fue la causa principal que incidió en la desaparición de estas empresas. Los resultados comprobaron que, las empresas familiares jujeñas no planean en tiempo y en forma el proceso de sucesión. Tampoco, estas empresas, se encuentran debidamente informadas sobre el proceso de profesionalización, sus herramientas y los beneficios que se obtienen si se logra implementar en forma correcta. Los propietarios de las empresas familiares señalaron que, existe un desconocimiento sobre las herramientas de profesionalización y que, consecuentemente, provoca que se implemente de manera errónea o que, algunos dueños o administradores, ni siquiera las tengan en cuenta para sus empresas.

Palabras claves: empresa, familia, profesional, muerte.

## **Abstract**

The research carried out was characterized by determining the importance of professionalization and understanding whether the absence of it causes the premature death of family businesses in the province of Jujuy. The research was descriptive in scope, qualitative, with a non-experimental design. A sample of five family businesses located in the province of Jujuy was studied and, through interviews with the owners, an attempt was made to establish the main cause that affected the disappearance of these companies. The results verified that, the Jujuy family businesses do not plan the succession process in time and in form. Neither are these companies duly informed about the professionalization process, its tools and the benefits obtained if it is successfully implemented. The owners of family businesses pointed out that there is a lack of knowledge about professionalization tools and that, consequently, it is implemented incorrectly or that some owners or administrators do not even take them into account for their companies.

Keywords: company, family, professional, death.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Métodos</b> .....	16
<i>Diseño</i> .....	16
<i>Participantes</i> .....	16
<i>Instrumentos</i> .....	17
<i>Análisis de datos</i> .....	17
<b>Resultados</b> .....	18
<b>Discusión</b> .....	22
<b>Referencias</b> .....	33
<b>Anexo I</b> .....	37
<i>Documento de consentimiento informado</i> .....	37
<b>Anexo II</b> .....	39
<i>Guía de pautas de entrevista</i> .....	39

## Introducción

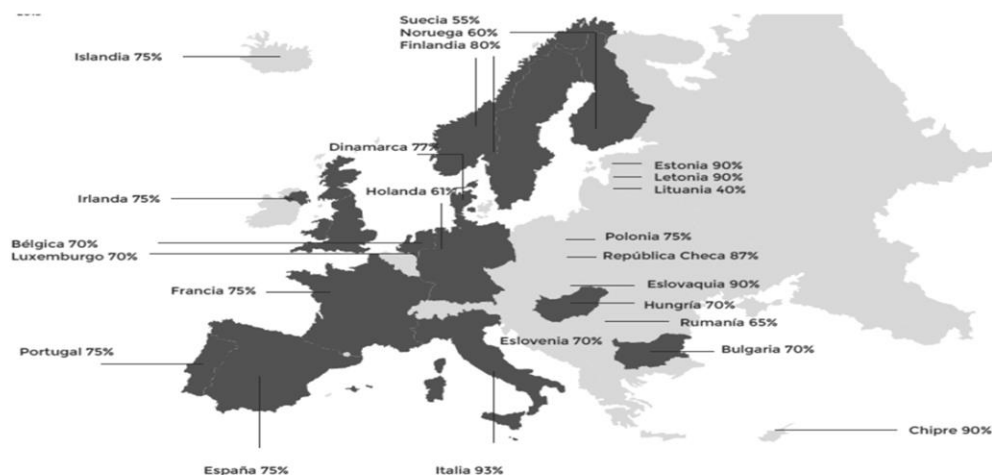
En todo el mundo, la empresa familiar tiene una reconocida importancia económica, social y moral, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo. Dicha importancia radica en la gran cantidad de este tipo de empresas que tienen la capacidad de generar empleo, de contribuir al PBI (Producto Bruto Interno) de cada nación y, también, debemos destacar el espíritu emprendedor que poseen sus fundadores (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016; González y Olivieé, 2018).

Con respecto a su relevancia en el desarrollo económico y en la generación de empleo, el Family Firm Institute (s.f.) determinó que:

- Entre el 70 y el 95% de todas las entidades comerciales existentes en el mundo.
- Entre el 70 y el 90% del PBI mundial anual es creado por empresas familiares.
- Entre el 50 y el 80% de los puestos de trabajo son generados por empresas familiares.
- El 85% de las empresas nuevas se establecen con dinero familiar.

En lo relativo a su distribución por regiones, Europa se mantiene como región con más número de empresas familiares (50%), mientras que América del Norte le sigue con el 24% sobre el total. Se estima que, en la Unión Europea, hay 17 millones de empresas familiares y que generan 100 millones de puestos de trabajo (González y Olivieé, 2018).

Con respecto a la relevancia en el desarrollo económico de los países europeos, se mostrará en la siguiente figura el porcentaje de empresas familiares:



*Figura 1:* Distribución de empresas familiares en Europa. Porcentaje sobre total de empresas. Fuente: European Family Businesses (2018).

[Escriba aquí]

Generalmente, la empresa familiar se crea desde el emprendimiento puro. Este tipo de empresa nace por iniciativa de un primer emprendedor que, en la mayoría de los casos, los fundadores son un matrimonio o pareja que deciden crear un negocio. Estos son quienes intentan generar las condiciones necesarias para transferir la propiedad y la gestión a las siguientes generaciones (González y Olivie, 2018).

En lo que respecta a las definiciones de empresa familiar, las mismas son variadas y aparece a mediados de los años 1960 y 1970 donde varios autores clásicos introdujeron el concepto en el estudio de la empresa y con posterioridad, diversos trabajos reconocen su importancia como fuente dinamizadora de economías (Santamaría y Pico, 2015).

Entonces, hay empresa familiar cuando los miembros de una familia administran y son dueños de una empresa, dentro de la cual coexisten la propia familia y la empresa. Esta actividad se convierte en el medio de vida de la familia y, tal situación, intentarán que perdure en el tiempo (Favier Dubois, 2016; Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

González y Olivie (2018) concluyen que, la empresa familiar es una parte esencial de la economía y el desarrollo mundial. Señalan que su capacidad emprendedora e innovadora es imprescindible para el futuro de los países y las regiones. Este tipo de empresas poseen ciertas cualidades para abordar con éxito el emprendimiento: fuerte cultura empresarial, visión a largo plazo, gestión bien ajustada, flexibilidad, adaptabilidad y espíritu emprendedor. El reto de las empresas familiares está en asegurar que el espíritu emprendedor se logre mantener en las próximas generaciones.

Lucero Bringas, Ribbert y Goddio (2018) concluyeron que, una empresa es familiar cuando tienen en su poder la mayoría de su capital, decidiendo y ejerciendo el control de la misma. Además, en paralelo a la gestión de la empresa, se sueña, se planifica y se organiza la continuidad de las siguientes generaciones como parte del legado familiar.

Por su parte, Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve (2016), aseguraron que no existe un concepto unificado de empresa familiar. Al emplear criterios de limitación poco precisos, hace que los diferentes estudios sobre empresa familiar en la economía sean difícilmente comparables, porque los resultados obtenidos cambian claramente según la definición de empresa familiar. Su propia definición, se convierte en una barrera importante para realizar una investigación sobre empresas familiares. Es por ello que, estos autores, propusieron la siguiente solución: una descripción precisa y un

convenio internacional de los criterios desarrollados para que una organización sea valorada como de tipo familiar.

Entonces, teniendo en cuenta todas las definiciones y estudios realizados por especialistas, las European Family Businesses (2018), definió que una empresa es familiar si: la mayoría de los votos son propiedad de algún miembro de la familia fundadora, la mayoría de los votos pueden ser directa o indirecta, al menos un representante de la familia participa en la gestión o gobierno de la compañía y al menos un miembro (familiares o descendientes) de la familia debe poseer el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Este tipo de firmas, por un lado, tienen ciertas ventajas. Ellas son: transmisión de la cultura y los principios de la familia al ámbito laboral, la cercanía con el cliente, la flexibilidad y la capacidad de planificar a largo plazo. Y, por otro lado, existen desventajas como el alto riesgo de conflictos y la dificultad para profesionalizarse (González y Olivie, 2018).

El problema de las empresas familiares no está en su nacimiento sino en su continuidad, que es verdaderamente el fin último de estas. La falta de previsión y de planificación para la sucesión, es una de las causas más importantes de la corta esperanza de vida de las empresas familiares (Castilla, 2014).

Es por ello que, la sucesión es un reto y supone una oportunidad de cambio, renovación, refundación de toda una organización y, principalmente, de los miembros de la familia fundadora. La clave para el éxito, según González y Olivie (2018), es que el sucesor se convierta en un refundador manteniendo el espíritu que distingue a la empresa, pero, adaptando el negocio a los nuevos tiempos.

Sin embargo, existe un porcentaje muy alto (más de 50%) de los fundadores o dueños de estas empresas, que no planifican quien será el que tenga la difícil tarea de sucederlos. Frente a semejante desafío, las empresas familiares pueden tomar de ejemplo otras exitosas, como por ejemplo los Hénokiens, quienes existen ya hace más de 200 años y aún conservan su esencia familiar (Santamaría y Pico, 2015).

Sobre los Hénokiens, se sabe que es una asociación de empresas familiares bicentenarias. Fue creada en 1981 con el objetivo de que esta clase de empresas sean valoradas como corresponde y se las reconozcan como una opción viable a las corporaciones multinacionales. En la actualidad, cuenta con 48 miembros: 11 empresas



familiares italianas, 15 francesas, 9 japonesas, 4 alemanas, 3 suizas, 2 holandesas, 2 belgas, 1 inglesa y 1 austríaca (The Henokiens, s.f.).

Solo para nombrar algunos de los integrantes de este prestigioso grupo, por ejemplo, existe el Ho-shi Ryokan (Awazu Onsen, Japón), fundado en el año 718, se dedica a la hotelería desde hace ya más de 1300 años y en la actualidad, la generación número cuarenta y seis es la que sigue adelante con el negocio. Otras empresas que integrante este selecto grupo son: Bereta (Gardone Val Trompia, Italia) está en la industria armamentística y se fundó en 1526; y, como último de los ejemplos, JD Neuhaus (Sprockhövel, Alemania) se dedica a la fabricación de grúas y se fundó en 1745 (Serebrenik, 2013; Santamaría y Pico, 2015).

Los miembros de este distinguido grupo, y los que quieran asociarse en el futuro, deben cumplir con los siguientes requisitos: tener 200 años, como mínimo; un descendiente debe administrar el negocio; la familia debe ser propietaria o accionista mayoritario; y gozar de una buena salud financiera. Además, los Hénokiens, proponen una guía, solo con fines de información general, llamada “planeando el futuro”. En esta guía, se realizan 51 preguntas que sirven para reflexionar si se está planificando correctamente la sucesión del negocio familiar. A este cuestionario, lo dividen en tres etapas: primero, la planificación estratégica; segundo, planificación de la sucesión; y, finalmente, sucesión de los bienes (The Henokiens, s.f.).

En relación a lo anterior, Santamaría y Pico (2015), definieron que la sucesión es uno de los temas más importantes que todas la empresas familiares deberan afrontar. Por ello, los miembros que tienen mayor posibilidades de continuar con el legado del fundador de la empresa, son los que hayan incursionado en la misma y conocen el modelo definido por aquel. Además, estos autores, destacan que la preparación académica en este aspecto influirá positivamente en este proceso.

En ese mismo sentido, Arnoldo Araya (2012), concluyó que, la sucesión en este tipo de empresas se caracteriza por un hecho muy particular: el poder y la influencia del fundador o de los fundadores se va desplazando hacia los sucesores. En esta transición, suele existir una suerte de poder compartido, entre quienes se están retirando del negocio y quienes los sucederán. También, agregó que, no existe un plan de sucesión estándar que se pueda aplicar a todos las empresas familiares y que, para que este proceso tenga éxito, se necesita tiempo y esfuerzo de todos los miembros de la familia fundadora. Por último,

[Escriba aquí]

destacó que, el proceso sucesorio es uno de los más importantes, además de críticos y drástico que la empresa debe emprender, en determinado momento de su vida, superando inestabilidades familiares y empresariales, para garantizar su continuidad.

Otro de los temas, que esta tomando relevancia en los últimos años, es la profesionalización de las empresas familiares. La profesionalización es un proceso en el cual el negocio de la familia, deja de manejarse como tal para comenzar a ser administrado como una empresa. Es por ello que, se convoca a personas por sus habilidades, capacidades y experiencias, dejando de lado la condición de ser un miembro de la familia fundadora. El profesionalismo tiene que ver con actitudes o conductas personales y no se debe relacionar el concepto con categorías (Flores Ortiz, Vega López, y Chávez Moreno, 2015).

Asimismo, Castilla (2014), concluyó que es necesario realizar una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotar a la empresa de un personal comprometido con la causa familiar, motivado y talentoso. Además, sugirió que, para evitar improvisaciones, se debe hacer una protocolización de métodos relacionado a la planificación financiera, toma de decisiones, administración, producción, etc. También planteó que, los consultores externos pueden actuar como moderadores en el planeamiento estratégico familiar o empresarial organizando el proceso, guiando las discusiones y proporcionando un punto de vista objetivo. Entonces, estos consultores, pueden colaborar en las diferentes cuestiones tales como: la sucesión, la participación en la propiedad, planificación de los bienes, adquisiciones, contribuciones de impuestos y entrenamiento, gestión operativa, financiera y de proyectos.

En relación al tema de los consultores, Pulgarín Legarda y Zapata Giraldo (2014), centraron el foco de la discusión en el servicio de los Contadores y determinaron que, el ejercicio del profesional contable afecta en forma directa en la continuidad de las empresas familiares. Los resultados negativos o positivos en ellas, se evidencia en la calidad de conocimientos básicos de su profesión, en la forma de acompañamiento y de seguimiento a los indicadores de resultado del negocio para colaborar en la toma de decisiones (buscar estrategias, realizar un plan de acción) para prevenir futuros inconvenientes que pongan en peligro la marcha de la empresa familiar. También, propusieron que, un Contador integral, para prestar un asesoramiento integral debe, fundamentalmente, contemplar los aspectos que muestra la siguiente figura:

[Escriba aquí]



*Figura 2:* Habilidades de un Contador integral. Fuente: Pulgarín Legarda y Zapata Giraldo (2014)

Pero esto no quiere decir que, para hacer más profesional a una empresa, haya que despedir o apartar a los empleados-familiares. Puede suceder que, los miembros de la familia o un integrante de la misma, tengan la combinación de cualidades necesarias para gestionar la empresa. Si llegase a ocurrir esto, otorgará ventajas a la empresa mostrando estabilidad y confiabilidad a familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores (Flores Ortiz et al., 2015).

En una primera etapa, la profesionalización se maneja de una forma empírica y lo lidera, inicialmente, el fundador. Pero, en determinado momento, se necesita profesionalizar la empresa y debe ocuparse en la especialización de tareas para obtener un desarrollo sustentable. Los aspectos que se encuentran dentro de este proceso son el liderazgo, la autonomía y la delegación (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

El primer problema que se presenta es la crisis de liderazgo. Esto tiene lugar porque, al crecer la empresa, la misma requiere ser conducida adecuadamente con otro criterio (principios de administración). El siguiente inconveniente que se presenta es la autonomía. Al presentarse este problema, la dirección toma cartas en el asunto y comienza, necesariamente, a formar grupos de trabajo especializados en cada sector de la

empresa; a los cuales, se les delega responsabilidades y autoridad para tomar ciertas decisiones. Así llegamos a la delegación, la última etapa de este proceso (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014; Flores Ortiz et al., 2015).

Con respecto al tema de la profesionalización, Cucurull Poblet (2014), aseguró que la responsabilidad, mientras esté en las manos del fundador, no se distinguirá la propiedad de la gestión. Sin embargo, la empresa crece y esta situación requerirá que el fundador delegue gradualmente sus poderes a la próxima generación. Generalmente, esto sucede cuando se incorpora la segunda generación pero, el mayor inconveniente ocurre cuando, al mismo tiempo, sucede el retiro del fundador y el ingreso de la tercera generación. En estas circunstancias, será necesario establecer órganos que controlen las funciones y relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa.

En tal caso, para González y Olivie (2018), es el momento oportuno para que surjan los órganos de gobierno. Dichos órganos son los siguientes: Los órganos de gobierno de la familia empresaria (la junta de familia y el consejo de familia) y los órganos de gobierno de la empresa familiar (junta general y el consejo de administración).

A continuación, se desarrollará los componentes del órgano de gobierno de la familia: primero, tenemos la junta de familia integrada por miembros de la familia y que cumple con funciones consultivas. Por lo tanto, las convenios de esta junta no tienen poder sobre los órganos de gobierno ni a la gestión de la empresa. Sus funciones son informar a la familia sobre: la marcha de la empresa, acontecimientos que podrían afectar el funcionamiento del negocio, objetivos de sucesión y continuidad; potenciales problemas que podrían aparecer entre miembros de la familia; acercar al consejo de administración, los conflictos surgidos, para que encuentren la solución a los mismos (Murguía Gutiérrez, 2016).

El segundo componente es el consejo de familia, que tiene la función principal de colaborar en la coordinación entre la familia y la empresa, es decir, que ante cada decisión que haya que tomar se debate y que, de ser necesario, se firmen acuerdos por los miembros más relevantes; esto no tiene carácter vinculante para la entidad. Este órgano vela para que se cumpla el protocolo (Cucurrull Poblet, 2014). Además, el consejo familiar, tiene cinco grandes funciones: ejercer autoridad, socializar, representación, estimular el espíritu emprendedor, crear límites y reglas.

Seguidamente, se procederá a desarrollar los componentes del órgano de gobierno de la empresa: por un lado, se encuentra la junta general, quien es el órgano colegiado. La junta está compuesto por todos sus socios, quienes deliberan y deciden la política empresarial. Y por el otro lado, tenemos el consejo de administración, que es el máximo organismo de gobierno de la sociedad. Se encarga, principalmente, de la administración, de la supervisión y del control, además, de representar a la empresa. Este consejo es quien toma las decisiones que, en realidad, afectarán a la empresa (Murguía Gutiérrez, 2016).

En relación al mencionado consejo, el mismo posee las siguientes responsabilidades: establecer la misión, visión, objetivos y metas; definir y aprobar políticas; dar profundidad administrativa a las decisiones, fijar estrategias corporativas, dar solidez a los planes de crecimiento empresarial (Antista, 2015).

En relación a la profesionalización de las empresas familiares, Ramón Livia y Sánchez Galvez (2017), concluyeron que, estas desarrollan dos clases de desempeños, por un lado financiero (relación profesionalización – empresa familiar) que abarca costos, ventas y rentabilidad; y, por otro lado, un desempeño no financiero que contempla el control familiar, la identificación con la empresa de la familia, las relaciones con clientes, empleados y proveedores, las emociones y los sentimientos al momento de tomar decisiones y a la hora de elegir el sucesor (teoría de la riqueza socioemocional). Además, determinaron que los factores relevantes de la profesionalización comprenden cuatro dimensiones: el control financiero, el control de recursos humanos, los órganos de gobierno y la delegación de toma de decisiones.

En vinculación con el tema de profesionalizar la empresa familiar, Castilla (2014) concluyó que, este proceso ayuda a identificar cuales son las dificultades que pueden acontecer, preverlas y estar preparados en caso de que sucedan. Es decir, ser proactivo y no esperar a que los problemas aparezcan para solucionarlos. Esto se puede lograr si, la empresa se encuentra ordenada, en cuanto a su estructura o a su aspecto de empresa.

Con respecto a su estructura organizativa, según Flores Ortiz et al. (2015) señalaron que, las empresas familiares, en sus inicios de vida tienen estructuras simples, establecidas por el fundador. Luego, si las empresas superan los primeros años, comienzan una etapa de crecimiento y, necesariamente, tendrán que formalizar su estructura organizacional. Esto implica que, deberán considerar crear nuevos

departamentos y contratar personal ajeno a la familia fundadora, para descentralizar la gestión y la toma de decisiones de las compañías.

Relacionado al proceso de profesionalización, Santamaría y Chicaiza (2016), determinaron que dicho proceso constituye: elección de la carrera profesional, formación profesional de los jóvenes y capacitación de los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Este proceso, se ve influenciado por las exigencias de la empresa que repercute sobre los miembros de la familia para la selección de programas profesionales y de capacitación. Por último, determinaron que, entre el proceso de profesionalización y la creación de competencias que se requieren para lograr la continuidad de la empresa familiar, existe una estrecha relación y deben contemplar su desarrollo como elemento estratégico dentro de la gestión familiar de la empresa.

En tal caso, el mejor modo de profesionalizar la compañía familiar es redactar un protocolo familiar, que sería como una constitución familiar. El término protocolo familiar fue desarrollado a comienzos de la década 1980, cuando se reconoce que, normas y modelos de funcionamiento, debían controlar la relación entre familia y empresa. En las primeras redacciones, del protocolo familiar, se escribía un conjunto de formalidades y reglas, de lo que se podía y lo que no se podía hacer dentro de la empresa, con el fin de evitar cualquier tipo de cortocircuitos entre la familia y la empresa (Vanoni Martínez y Pérez, 2015; Murguía Gutiérrez, 2016).

Este documento valioso, es un instrumento para las empresas que toman la decisión de colocar por escrito acuerdos comunes que buscan dar certeza sobre, por ejemplo, líneas políticas de mediano y largo plazo; y sobre situaciones conflictivas que no acontecieron aún. Este tipo de acuerdo, es un contrato que tiene valor legal y su fin último, es posibilitar que las próximas generaciones continúen en la empresa o que, frente a potenciales nuevos accionistas, se amparen los intereses de todos los miembros de la familia. Es decir que, el protocolo familiar, tendría que administrar la empresa de un modo tal que asegure su éxito en el negocio, su perpetuidad y su traspaso generacional (Hijos Empresarios, 2016).

En relación al protocolo familiar, Murguía Gutiérrez (2016), señala que, el mismo no tiene un contenido predeterminado, por lo tanto, carece de formalidades por lo que se podrá redactar en él, todo lo que la familia fundadora considere conveniente. Los pactos que finalmente integren este documento, prevalecerán sobre los estatutos de la sociedad.

[Escriba aquí]

Entonces, el protocolo puede regular los siguientes aspectos: administración y transmisión de las acciones de la empresa familiar; derechos y obligaciones inherentes a la condición de miembros de la familia fundadora; normas de contratación y remuneración de familiares en la empresa familiar; pautas que regirán el matrimonio y la sucesión entre familiares.

Relacionado al protocolo familiar, Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), concluyeron que, en momentos donde la empresa familiar atraviesa ciertas crisis, es cuando comienzan a interiorizarse en el tema de protocolo, se apresuran e intentan implementarlo y, en varias oportunidades, el resultado es negativo. Debido a esto, propusieron ciertos pasos que se deben seguir: certificación de los procesos de la empresa; elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa; elaboración y ejecución del protocolo familiar.

Con respecto al mismo tema, Murguía Gutiérrez (2016) consideró que, el protocolo de familia, es la forma correcta de regular y profesionalizar una exitosa sucesión familiar; con esto, se deja a un lado los problemas familiares que pueden existir, se evita ensuciar el entorno empresarial lo que posibilita la perfecta separación entre la familia, la propiedad y la empresa. Sin duda alguna, establecer un protocolo ayuda a la continuidad y a la prosperidad de la empresa familiar.

Sin embargo, existen ciertos momentos en los que el protocolo familiar es rechazado, por parte de las familias que no lo tienen y esto se debe a las siguientes causas: poca cultura en la sociedad sobre el tema, miedo al cambio, se lo considera como un gasto. Pero, indiscutiblemente, el protocolo familiar, provee el material que se necesita para resolver problemas, evadir o solucionar conflictos y establecer responsabilidades en cada rol de la empresa (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

Una vez redactado y firmado dicho documento, comienza una nueva etapa que, en la práctica, resulta complicado llevarla a cabo. Esta etapa, consiste en realizar un seguimiento continuo y habitual de la nueva normativa que produce costumbres y prácticas novedosas para el ámbito empresarial y el familiar que, en los primeros días, seguramente producirá resistencias. Por tal motivo, todos deben involucrarse y cumplir con el protocolo, comprendiendo que dicho instrumento es la forma correcta de garantizar que la familia goce de sus beneficios y que perdure su legado a través de las siguientes generaciones (Murguía Gutiérrez, 2016).

En Argentina, según los estudios de la Family Business Intitute, el 71% del total de las empresas son de tipo familiar. Además, este tipo de empresa, representan entre el 68 y el 70% del PBI nacional. Finalmente, estos estudios indicaron que, el impacto de las empresas familiares en la generación de empleo, es de un 30% (González y Olivie, 2018).

Además, el gobierno argentino, a través de la Secretaria de Transformación Productiva de la Nación (2017), informó que existen 856.626 empresas activas y que, el 99% son PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas). Aporta, también, algo muy alarmante, que por año nacen 70.000 empresas aproximadamente y mueren 68.000; y que, en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, se concentra el 72% de las mismas; mientras que, solo un 10% está situada en el NOA (Noroeste Argentino) y en el NEA (Noreste Argentino), sin especificar si se trata de empresas familiares.

Tal como se observa en los datos suministrados por esta secretaría argentina, es muy preocupante la cantidad de empresas que se disuelven en este territorio. Sin duda alguna, uno de los desafíos más importantes es el de lograr una sucesión familiar exitosa y que la firma perdure en el tiempo (Lucero Bringas et al., 2018).

Sin embargo, a pesar de todo lo que significa la empresa familiar en un país como Argentina, no existe una normativa legal específica que la proteja. Los diferentes vínculos y cambios que van aconteciendo entre los miembros, como ser, contraer matrimonio, el nacimiento de un hijo, divorcio, fallecimiento del fundador o de otro familiar, etc; hacen que este tipo de compañías sean más vulnerables en comparación con otras que, por ejemplo, se basan en la acumulación de capitales (Castro Sammartino, 2017).

Hasta el año 2013, según Antista (2015) y Castro Sammartino (2017), las empresas familiares argentinas, realizaron gestiones para que el estado nacional realice reformas legales que atendieran las siguientes cuestiones:

- Eficacia legal de protocolos familiares.
- La forma jurídica de organización y gestión de la empresa familiar y el diseño del contrato social, estatuto o instrumento constitutivo.
- Limitaciones a terceros a transferencia de acciones y otras participaciones en la sociedad, incluso por fallecimiento.
- Posibilidad de elegir el régimen patrimonial, para miembros que contraigan matrimonio.
- Las donaciones como anticipo de herencia.



- Los pactos sobre herencia futura, para mantener la gestión de la empresa y/o prevenir conflictos.
- Facultad de imponer la indivisión forzosa de ciertos bienes hereditarios.
- Las disposiciones de última voluntad (testamentos, legados).
- El derecho del cónyuge sobreviviente o el heredero que hubiera participado en la formación de un establecimiento empresario, de solicitar la atribución preferencial del mismo a su porción hereditaria en la sucesión.
- Los mecanismos de solución de conflictos (mediación o arbitraje).

Finalmente, el 8 de octubre de 2014 se aprobó el Código Civil y Comercial de la Nación y que tiene vigencia desde el 1 de enero de 2016. Pero, este nuevo código, aún al haberle modificado 2671 artículos, no incluye una legislación específica en cuanto a empresa familiar. Sin embargo, el mismo código prevé un conjunto de reformas que se analizarán a continuación (Antista, 2015).

Con respecto a las mencionadas modificaciones, se encuentra la admisión del pacto sobre herencia futura. La misma, otorga la posibilidad de una mejor planificación de la sucesión en la propiedad de la empresa, permitiendo al fundador, transferirla solo a los herederos con vocación de continuar con el legado familiar. No obstante, este pacto accesorio, tendrá que estar vinculado en forma directa al protocolo familiar (Favier Dubois, 2016).

Otra de las reformas importantes, es el fortalecimiento del valor legal del protocolo familiar. Antes de la misma, el protocolo carecía de valor contra terceros, a menos que, se lo incluya en estatutos societarios inscriptos. Ahora, con el nuevo código, el protocolo es categorizado como contrato asociativo. Es por ello que, posee mayor valor legal y causa efectos entre partes y frente a terceros. Ya que, organiza y participa en el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar (Antista, 2015).

Otra novedosa modificación, es el fideicomiso accionario integrado exclusivamente por miembros de la familia empresaria. El nuevo código, establece que, tanto el fiduciante, el fiduciario o el fideicomisario pueden ser beneficiarios. Es decir que, uno de los herederos beneficiarios del plan de sucesión de la empresa sea, a la vez, el fiduciario con la tarea de hacer cumplir el protocolo (Favier Dubois, 2016).

También, hay que destacar lo siguiente: la inmisión no exigente de un tercero no familiar, lo que hace que este instrumento disminuya considerablemente su costo y que,

a su vez, la familia analice más la opción de aceptar el fideicomiso que en lugar de desestimarlo. Y, algo más, ni fiduciario ni beneficiario familiar podrán ser también fideicomisario pero, ello da la oportunidad a que otro familiar no participante de la sucesión, pueda cumplir con esa función, por ejemplo, la madre (Antista, 2015).

Además, el nuevo código prevé el dictado de medidas cautelares del juez arbitral a ser cumplidas por el juez estatal. Al respecto, la familia empresaria obtiene ciertas e importantes ventajas para resolver conflictos (cuestiones patrimoniales) en la empresa en forma ágil y confidencial (Favier Dubois, 2016).

Asimismo, el fortalecimiento del estatuto de sociedades familiares informales, es algo que hay que destacar. El nuevo código cambia el régimen de la empresa familiar informal y la categoriza como de la sección IV. En ella, agrupa a sociedades informales, civiles, de hecho, nulas o anulables por atipicidad o falta de requisitos formales. También, el nuevo texto pronuncia que el contrato puede ser invocado entre socios y contra terceros e, incluso, con quien representa a la sociedad. También, para resaltar: la capacidad de bienes registrables, la limitación de la responsabilidad de los socios (Antista, 2015).

La posibilidad que, concede el nuevo código, a los cónyuges de poder optar por un régimen patrimonial de separación de bienes, es una de las novedades. Esta opción, puede evitar que, en caso de divorcio o de muerte, el cónyuge no familiar ingrese como socio, recibir acciones o tener derechos patrimoniales contra la empresa. También, permite a los cónyuges celebrar cualquier contrato entre sí (Favier Dubois, 2016).

Finalmente, en temas de sucesión, el nuevo código reduce el porcentaje de la legítima de los herederos forzosos, lo que aumenta posibilidad de planificación, potenciar la indivisión forzosa hereditaria y mejorar el ámbito de las particiones sucesorias (Antista, 2015; Pulgarín Legarda y Zapata Giraldo, 2014).

En relación a los nuevos instrumento que provee el nuevo código, Favier Dubois (2016), concluyó que, el nuevo código civil y comercial no posee un marco legal específico para la empresa familiar que regule: su definición legal, el principio de tutela y normativas vinculadas al protocolo de familia (publicidad y efectos). Pero, agregó que, este nuevo código prevé ciertas modificaciones que son muy positivas para que la firma familiar funcione mejor y garantice su continuidad. Es decir que, con respecto a contratos, sociedades, derecho familiar y sucesiones, el autor observa una abanico de posibilidades

legales que, de aplicarse correctamente, puede resultar muy favorable a la familia fundadora conservar la propiedad de la empresa.

En la región NOA, la Secretaría de Transformación Productiva (2017), informó que existen 49800 PyMEs, sin especificar si se tratan de empresas familiares. Las mismas se distribuyen por las provincias del NOA de la siguiente manera: en Jujuy existen 6736; en Salta encontramos 14076; en Tucumán hay 17548; en Santiago del Estero existen 7259; y por último, Catamarca, hay 4181 PyMEs.

En la provincia de Jujuy, en relación a datos sobre la capacidad de empleo de las PyMEs, se recabó lo siguiente en las ciudades más importantes: San Salvador de Jujuy tiene 440054 habitantes, de los cuales 41855 trabajan en 4599 PyMEs; en San Pedro de Jujuy habitan 102324 personas, 6762 son empleados de las 677 PyMEs que existen allí; y, para terminar, en Libertador General San Martín hay 88103 habitantes, 10257 de ellos están contratados por las 578 PyMEs de la ciudad (Secretaría de Transformación Productiva, 2017).

Además, en esta provincia del norte argentino, más precisamente en su capital (San Salvador de Jujuy), se encuentran varias y reconocidas empresas familiares, como ser, Café Dos Chinos, Panificadora Alameda, Librería y Juguetería El Campeón, Vinería San Juan, Dulces Otito, Villanuevas e hijos, entre otras tantas que quedan sin nombrar.

También, se puede mencionar que, por ejemplo, Café Dos Chinos fue fundado en el año 1926 por Ana Liñez de Bogleione. Este prestigioso café de la ciudad capital, a poco años de festejar su centenario, se encuentra en manos de la cuarta generación. Esta empresa aún no cuenta con un protocolo familiar (Info Negocios Jujuy, 2020).

Otro buen ejemplo, de empresa familiar en dicha ciudad, es Bazar Universo. El mismo fue fundado en 1938 por un inmigrante sirio llamado Juan Llapur y su esposa Sara Siufi. Esta empresa familiar, tiene su protocolo y, en la actualidad, el negocio lo dirigen la segunda y tercera generación.

Para finalizar con los ejemplos en la ciudad de San Salvador de Jujuy, tenemos a Dulces Otito. Esta empresa familiar nació en el año 1954 y su fundador fue Fausto Galli. Sus diversos productos industriales (tomates), semi-industriales (dulces y mermeladas) y artesanales se distribuyen en las provincias de Chaco, Misiones, Formosa, Salta, Tucumán y Buenos Aires. El negocio familiar hoy está en manos de la tercera y cuarta

generación. Dulces Otito tiene un protocolo familiar para preservar semejante legado (Info Negocios Jujuy, 2020).

Por lo mencionado anteriormente, el problema al que se enfrenta esta investigación, está dado por comprender si la falta de profesionalización es la causa fundamental de la muerte prematura de empresas familiares de la provincia de Jujuy, para el año 2020. Por lo tanto, se plantean como interrogantes: ¿qué impacto generan las empresas familiares en la economía local?, ¿la profesionalización influye significativamente en la vida de las empresas familiares según la fase en que se encuentren?, ¿qué herramientas se podrían emplear para profesionalizar una empresa familiar?, ¿en qué aspectos puede un Contador Público contribuir en esta profesionalización?

Para finalizar, el estudio sobre de empresas familiares es muy importante, porque a través del conocimiento de las mismas se puede reconocer cuáles son las causas que conducen a que este tipo de empresas fracasen, su importancia en la economía y en la generación de empleo local, provincial y nacional. Es por ello que, a través de esta investigación, se intenta que las empresas familiares locales tomen conocimiento de las herramientas que existen actualmente y, así, evitar o enfrentar las distintas situaciones que puedan llevarla al fracaso.

Por esta razón, el objetivo general de la investigación es establecer la relevancia de la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares en la provincia de Jujuy para el año 2020.

Asimismo, se fijan los siguientes objetivos específicos:

- Indagar sobre el proceso de sucesión, cómo y por qué se eligió a determinado sucesor.
- Reconocer en qué fase de la vida de la empresa familiar la falta de un protocolo de familia fue determinante, estableciendo que herramientas o decisiones fueron tomadas.
- Establecer si las empresas familiares emplearon alguna de las herramientas de profesionalización (órganos de gobierno o protocolo familiar).
- Interrogar como un Contador Público podría ayudar en los procesos de profesionalización de la gestión, en las empresas familiares.

## Métodos

En este apartado se desarrolla siguiendo las guías de Hernández Sampieri (2018).

### *Diseño*

La investigación desarrollada en el presente trabajo fue de alcance descriptivo, es decir, se buscó especificar, detallar y comprender las características, propiedades y rasgos destacados de un fenómeno en particular.

En esta situación, se estudió el impacto que tuvo la falta de profesionalización en las empresas familiares en la provincia de Jujuy y, posteriormente, comprender: en qué consiste este proceso; cómo impacta en las empresas el hecho de profesionalizarse o no; y si, el mencionado proceso, pudo haber sido un factor determinante que llevó a la muerte prematura de las mismas.

El enfoque que se desarrolló en esta investigación fue de tipo cualitativo. Es por ello que, la recopilación de datos se hizo sin medición numérica. Se profundizó en preguntas de investigación que favorecieron la comprensión por medio de experiencias y hechos, si la falta de profesionalización significó o no la causa primordial de la muerte prematura de las empresas familiares, elegidas en la provincia de Jujuy.

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no hubo manipulación de los datos, debido a que los mismos ya ocurrieron y solo se observaron los sucesos en su contexto natural y, posteriormente, proceder a su análisis.

En ese sentido, se implementó un tipo de investigación transversal, es decir, se realizó la recolección de datos en un momento específico del tiempo para cada participante, para luego proceder a describir un hecho en forma particular y, finalmente, analizar sus efectos en un período de tiempo determinado.

### *Participantes*

La población a analizar se compuso de titulares de empresas familiares de la provincia de Jujuy.

El muestreo utilizado fue no probabilístico, dado que, para la elección de los elementos de la muestra, se utilizó un procedimiento que no depende de la probabilidad de ser elegidos, sino que se escogió por un propósito del investigador y del tipo de investigación, no se pretendió que la misma fuese representativa de la población. En este caso, el muestreo fue por conveniencia y voluntario, ya que, al no conseguirse un listado

completo de los propietarios de empresas familiares de la provincia de Jujuy, ni bien se identificó un caso que podría utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra utilizada fue de tipo accidental, ya que la misma estuvo conformada por aquellas empresas familiares de la provincia de Jujuy a las que, por cercanía o relación con sus propietarios, fue más sencillo acceder. En esta circunstancia, debido al tipo de investigación, la muestra estuvo conformada por titulares de 5 empresas familiares de la provincia de Jujuy.

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

#### *Instrumentos*

Se contactaron a cámaras empresariales locales promotoras de la industria, el comercio, entidades bancarias y otras instituciones relacionadas al rubro para tener información sobre empresas familiares locales que hayan dejado de existir. Además, se preguntó a grupos cercanos y conocidos con el fin de identificar a personas que fueron, en algún momento, titulares de empresas familiares que dejaron de existir.

Para el relevamiento de información se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, cuyo objetivo es obtener respuestas sobre un tema en las propias palabras y lenguaje del entrevistado.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una guía de entrevista enviada por correo electrónico con preguntas estructuradas o cerradas, es decir que se listaron las preguntas a realizar en forma específica sin dar libertad a la iniciativa del entrevistado de ampliar en otros aspectos.

En este caso, se envió por correo electrónico una guía de pautas de entrevista dirigida a propietarios de empresas familiares que hayan dejado de existir (Anexo II), teniendo en consideración para la realización de las preguntas, cada uno de los objetivos específicos con el fin de obtener toda la información necesaria que nos permita comprender los motivos que dieron como resultado el fracaso de estas empresas.

#### *Análisis de datos*

Para el análisis de datos, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Se produjo una breve descripción de cada una de las entrevistas concretadas, desde una óptica general, de modo tal que, permita tener una reseña histórica de las mismas y de esta manera contextualizar su situación general.

[Escriba aquí]

- Se identificó que objetivos específicos refiere a cada interrogante plasmado en la entrevista.
- Se comparó la información obtenida en cada caso, estableciendo, en cuáles de ellos, se identifica su relación con el problema planteado y los objetivos específicos propuestos.
- Se sistematizó en forma de tablas la información recibida, para poder responder a los objetivos específicos planteados con anterioridad.
- Se analizó la información sistematizada, comparando todos los casos.

## Resultados

Al momento de entrevistar a las empresas familiares muertas se les solicitó información que pudiera inducir al lector hacia una descripción breve de cada una de ellas. La misma se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1:** *Reseña histórica de las empresas familiares entrevistadas.*

Entrevistados	Actividad	Ciudad y año que se fundó	Año de cese	Estructura	Relación entre miembros de la familia	Generación que trabajó
Participante 1	Transporte urbano	Perico, 2016	2018	Propietario, un hermano, un tío y un primo	Irreconciliable	Primera
Participante 2	Panadería	San Pedro de Jujuy, 2011	2014	Propietarios (dos primo hermanos) y tres empleados	Irreconciliable	Primera
Participante 3	Restaurante	Tilcara, 2013	2015	Propietario, padre, cuñado y cuatro empleados	Irreconciliable	Primera
Participante 4	Buffet de kiosco de colegio privado	Río Blanco, 2004	2020	Propietario, esposa, una hija (la segunda de 4 hijos) y cinco empleados	Buena	Segunda
Participante 5	Colegio privado (secundario y terciario)	San Salvador de Jujuy, 1998	2019	Propietario, esposa, tres hijos y veinte empleados	Irreconciliable	Segunda

Fuente: elaboración propia.

[Escriba aquí]

En cuanto al proceso de sucesión, algunas de las empresas encuestadas no llegaron a implementarlo ya que su vida fue muy corta, mientras que otras, pudieron llegar hasta la segunda generación y eligieron como sucesores a los miembros que se involucraron en el negocio familiar. Esto se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 2:** *Proceso de sucesión. A quién y por qué eligieron como sucesor del negocio familiar.*

Entrevistados	Se implementó proceso de sucesión	Quien sucedió a los fundadores	Por qué se eligió ese sucesor
Participante 1	No		
Participante 2	No		
Participante 3	No		
Participante 4	Si	Segundo hijo	Fue la única de 4 hermanos en participar en el negocio en los últimos años. Entonces, antes de que se retiren los fundadores, esta hija se mudó (vivía en otra provincia) para poder aprender el funcionamiento del negocio y terminó heredando el negocio de la familia.
Participante 5	Si	Hija mayor	Fue la primera de los hijos del fundador en estudiar en esta institución, recibirse de docente y en trabajar en el colegio (primero como docente y después como administrativa) e involucrarse en la administración del negocio familiar.

Fuente: elaboración propia.

En relación al tema de la profesionalización de las empresas entrevistadas, se observa que, en algunas de ellas, en la etapa de su fundación debieron estructurarla adecuadamente y dividir las tareas; mientras que, en otras empresas, se debió haber redactado e implementado un protocolo familiar que rijan la relación entre los miembros de la familia fundadora.

[Escriba aquí]



**Tabla 3:** *Profesionalización. Etapas de vida y herramientas que pudieron haberse empleado.*

Entrevistados	Etapas de vida en que se necesitó profesionalizar la empresa	Herramienta que pudo cambiar el rumbo de la historia
Participante 1	Crecimiento	<p>Estructura organizacional formal con tareas y responsabilidades bien definidas, a esta herramienta no le dieron la relevancia que realmente debía haber tenido. Los familiares no desempeñaban correctamente su tarea y sobrepasaban los límites de puestos de los otros miembros.</p> <p>Órganos de gobierno, para tener delimitados los roles de la familia y los de la empresa.</p> <p>Protocolo familiar que determine como los miembros de la familia ingresarán a la empresa en un futuro, las remuneraciones para cada uno de los integrantes de la familia.</p> <p>Política de selección de personal, para contratar a personas idóneas en cada puesto de la empresa.</p>
Participante 2	Fundación	<p>Estructura organizacional para tener bien definido los roles de cada uno de los fundadores.</p> <p>Mecanismos de control de gastos, para tener identificado el destino de los fondos.</p> <p>Políticas de selección de personal, para contratar a los más idóneos en cada puesto de la empresa.</p>
Participante 3	Fundación	<p>Delegación de tareas, ya que la propietaria se hacía cargo de la compra de materia prima, de abrir y cerrar el local, de supervisar a los cocineros y, además, casi en simultaneo, trabajaba en relación de dependencia fuera de la ciudad.</p> <p>Protocolo familiar que establezca como los miembros se integrarían a las actividades del restaurante.</p> <p>Mecanismos de control de gastos.</p>
Participante 4	Madurez	<p>Protocolo familiar, en el que conste la remuneración y la sucesión entre miembros de la familia.</p> <p>Política de selección de personal, para contar con la mejor fuerza laboral en la empresa familiar.</p>
Participante 5	Madurez	<p>Estructura formal, roles y responsabilidades definidos correctamente.</p> <p>Protocolo familiar en el cual conste como los miembros familiares se integrarán a la empresa, remuneraciones, la sucesión entre los integrantes de la familia, etc.</p>

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las herramientas que si se implementaron mientras la empresa existió, se puede destacar que, la mayoría de las empresas encuestadas utilizó la división de tareas.

Esto se puede observar en forma clara en la tabla que se presenta a continuación:

**Tabla 4:** *Herramientas de profesionalización.*

Entrevistados	Se utilizó alguna herramienta durante la existencia de la empresa	Tipo de herramienta	Descripción
Participante 1	Si	División de tareas	El propietario se hizo cargo de la administración general. Su hermano se desempeñó como jefe de personal. Su tío fue tesorero. Su primo jefe se mantenimiento.
Participante 2	Si	Delegación de funciones	Un primo se quedó como el administrador del negocio, mientras el otro primo y socio se dedicó a su trabajo en relación de dependencia en otra provincia del NOA.
Participante 3	No		
Participante 4	Si	División de tareas	El propietario se ocupó de la administración general del negocio. Su esposa era la encargada del buffet. Este matrimonio se retiró del negocio a fines del año 2018. Su hija, antes de convertirse en la sucesora, se encargó del kiosco.
Participante 5	Si	División de tareas	El propietario fue el administrador general, hasta su fallecimiento en el año 2017. Su esposa fue la tesorera. Su hija mayor fue la jefa de administración. Su segunda hija se ocupó el puesto de jefa de preceptores. El hijo menor era el cadete.

Fuente: elaboración propia.

En relación a la cuestión de como un Contador contribuye en una empresa, se puede visualizar que, en la mayoría de las empresas encuestadas, este profesional realizó tareas relacionadas a temas impositivos y liquidación de haberes. Esto lo detalla la siguiente tabla:

[Escriba aquí]

**Tabla 5:** *Rol del Contador Público en la empresa familiar.*

Entrevistados	Según el lugar que ocupa en la empresa familiar	Cantidad de Contadores que trabajaron con la empresa	Descripción de tarea
Participante 1	Externo	Uno	Liquidó impuestos y sueldos en forma mensual.
Participante 2	Externo	Uno	Liquidó impuestos y sueldos mensualmente.
Participante 3	Externo	Uno	Liquidó impuestos y sueldos de manera mensual. Consultor en temas impositivos relacionados con AFIP, conflicto con empleados y cuestiones relacionadas con ANSES.
Participante 4	Externo	Uno	Liquidó sueldos mensualmente e impuestos (mensuales, trimestrales y anuales), confeccionó libros contables obligatorios.
Participante 5	Internos	Dos	Liquidaron sueldos en forma mensual e impuestos (mensuales, trimestrales y anuales), confeccionaron libros contables. Pertenecieron al staff docente en el nivel terciario de esta institución.

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

En esta investigación se plantea como objetivo general, comprender si la falta de profesionalización es la causa fundamental de la muerte prematura de las empresas familiares de la provincia de Jujuy, para el año 2020. Cabe mencionar que, no existen estudios previos relacionados con el tema que se plantea en el presente trabajo de investigación. El mismo, es el primero que trata de analizar la importancia de llevar a cabo un proceso de profesionalización dentro del ámbito de las empresas familiares que desarrollan sus actividades en esta provincia del NOA. Algo más para agregar, es el aporte que brinda esta investigación, al suministrar, a las familias fundadoras y/o a quienes deben

[Escriba aquí]

tomar las decisiones dentro de este tipo de empresas, la información pertinente para que logren reconocer los diferentes atributos que tiene la implementación de las herramientas de profesionalización (estructura organizacional, delegación de tareas, redacción de diferentes protocolos que regulen a los familiares y a la empresa, entre otras herramientas), para evitar improvisaciones que, desencadenen conflictos entre los diferentes miembros de la familia y que, esta situación, sea el motivo principal de la desaparición prematura de la empresa familiar.

En cuanto al estudio e investigación del primer objetivo específico planteado, acerca de indagar sobre el proceso de sucesión en las empresas familiares jujeñas se observa que, el fundador, primero no piensa en la sucesión del negocio y, al acercarse el momento de su retiro, se encuentra frente a un escenario complejo: el de no haber planificado a tiempo ni adecuadamente dicho proceso, que tiene como objetivo elegir quien se hará cargo del negocio en los próximos años. Esta circunstancia, es la causa de que los sucesores del negocio familiar terminan siendo, en la mayoría de los casos, el hijo o los hijos que se involucran en la cotidianidad de dicho negocio, demostrándole al fundador que han desarrollado ciertos aspectos importantes para conducir el mismo: la competencia técnica y la predisposición personal. Esto concuerda con el trabajo de Santamaría y Pico (2015), en el cual mencionan que, los miembros que incursionan en el día a día de la firma familiar y aprenden el modelo establecido por el fundador o por los fundadores (generalmente, padre y/o madre), son quienes tienen mayor posibilidad de heredar y continuar con el legado familiar.

Asimismo, los resultados obtenidos de las empresas familiares jujeñas, muestran que, el fundador o los fundadores de estas, transfieren sus poderes al hijo que le interesa continuar con el negocio familiar. Esto tiene concordancia con el trabajo de investigación desarrollado por Arnoldo Araya (2012), quien determina que, el objetivo del proceso sucesorio es que, el poder y la influencia que poseen los fundadores se desplacen en forma paulatina hacia los sucesores. Sin embargo, en medio del desplazamiento de ese poder e influencia, fundador o fundadores y sucesor o sucesores comparten el poder de la empresa familiar. En esta transición, resulta fundamental que los fundadores se encuentren dispuestos a delegar, desprenderse, ser generosos, otorgar autonomía y no entremeterse, para que la sucesión sea lo más fácil posible para todos (fundadores,

sucesores, no familiares, empleados, etc.) y no ocasionar ninguna clase de cortocircuito a nivel familiar ni a nivel empresarial.

En relación al segundo objetivo específico, en el cual se trata de reconocer que decisiones o herramientas de profesionalización pudieron utilizarse para cambiar el destino de las empresas familiares entrevistadas en la provincia de Jujuy. Los resultados de las entrevistas, muestran claramente que, la falta de una estructura organizacional formal y la decisión de no redactar un protocolo familiar en la etapa de vida de la fundación o, en su defecto, en la etapa de crecimiento de la empresa, es lo que provoca que, las mismas se encuentren en un conflictivo desorden organizacional y, en el momento en que comienzan a acontecer distintos tipos de dificultades en el contexto empresarial (malas decisiones, mala administración de fondos, inconvenientes financieros, conflictos con proveedores y/o acreedores, problemas con el personal, entre otros), es donde se generan las discusiones y los problemas entre los miembros de la familia fundadora que toman las decisiones relevantes dentro de la empresa. Estos conflictos familiares, frecuentemente, ocasionan que, la relación entre los integrantes de la familia, que administran el negocio, se caratule de irreconciliable. Las consecuencias, de estos desencuentros entre ellos suelen ser terribles, básicamente, provocan el quiebre definitivo de la relación entre los mismos miembros y, consecuentemente, la desaparición de la empresa familiar que ellos fundaron.

Asimismo, los resultados vinculados con este objetivo específico, coinciden con el trabajo de investigación llevado a cabo por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), en el cual concluyen que, en ciertos lugares, como en muchas ciudades de la provincia de Jujuy que, aún existe rechazo hacia el protocolo familiar, por parte de las familias fundadoras que continúan con la firme decisión de no redactar un protocolo que regule el accionar de dicha familia. Esto tiene lugar, en sociedades que no se encuentran debidamente informadas y que, tampoco, tienen incorporada una cultura relacionada con el tema de los protocolos de familia. El mencionado desconocimiento sobre los protocolos, es lo que termina creando miedo al cambio en quienes administran estas empresas familiares y, además, es considerado por algunos dueños o administradores de estas empresas, como un gasto y no como una inversión. Los que siguen pensando de esa manera, no ven con claridad que, invertir en un protocolo familiar es apostar al bienestar

de todos los miembros que integran la familia fundadora y, esto a su vez, a que el negocio goce de buena salud para las futuras generaciones.

Con respecto a los resultados obtenidos sobre este segundo objetivo, que trata sobre las herramientas de profesionalización, los mismos no están en concordancia con el trabajo de investigación llevada a cabo por Murguía Gutiérrez (2016), quien determina que, el protocolo familiar es el modo correcto de regular y profesionalizar una exitosa sucesión familiar, logrando la separación de los tres subsistemas existentes en una empresa de este tipo: la familia, la propiedad y la empresa. Esto se puede lograr si, el fundador o los fundadores, se enfoca en redactar e implementar un protocolo que regule la administración de la empresa, los derechos y obligaciones, las condiciones para el ingreso de algún o algunos de los familiares a la compañía y la remuneración correspondiente para cada uno de los miembros de la familia fundadora. También, se debe contemplar otros aspectos muy sensibles en el protocolo, como puede ser, el establecimiento de determinadas normas que administren el matrimonio, la situación de los no familiares y la sucesión entre los familiares.

Tampoco, siguen la misma línea, los resultados vinculados a la utilización de herramientas de profesionalización por parte de las empresas familiares jujeñas (más precisamente, la implementación de protocolos), con el trabajo desarrollado por Castilla (2014), quien en su investigación destaca que, lo más aconsejable y saludable para la relación entre los integrantes de la familia y el futuro de la compañía fundada por ellos, es redactar distintos tipos de protocolos, como por ejemplo, de planificación financiera, de administración, de producción, protocolo familiar para no ceder lugar a las improvisaciones y evitar conflictos que pueden suceder en el futuro, entre los distintos integrantes de la familia fundadora. Además, insiste en que sean proactivos quienes administran y/o quienes toman las decisiones en la empresa, para anticiparse a los problemas que puedan acontecer y así evitarlos o, en defecto, que esos problemas provoquen el menor inconveniente posible en el ámbito familiar y en el ámbito empresarial.

Por otra parte, los resultados conseguidos de estas empresas jujeñas con respecto a este mismo objetivo específico, sobre la conformación de la estructura organizacional de las empresas familiares en sus primeros años de vida, tiene concordancia con el trabajo realizado por Flores Ortiz et al. (2015), quien establece que, la estructura de una empresa

familiar es simple en el inicio de su vida. Esta estructura la determina el fundador que, es quien asume la responsabilidad de desarrollar la mayor cantidad de actividades que estén a su alcance y es quien toma todas las decisiones importantes dentro de su empresa. Más tarde, al transcurrir un par de años, la empresa familiar se encuentra transitando por la etapa de crecimiento y, es allí, donde el fundador no tiene otra opción que formalizar su estructura organizacional. Es en ese momento, donde dicho fundador debe comprender que, él solo no puede encarar el crecimiento de su empresa y que precisa tomar decisiones drásticas para asegurar la continuidad de su negocio. Razón por la cual, el fundador debe constituir nuevos departamentos, áreas o sectores y contratar el personal necesario para cada una de ellas, ajeno a la familia fundadora y, así lograr, descentralizar la gestión y la toma de decisiones en la empresa familiar.

Con respecto al tercer objetivo del presente trabajo de investigación, el cual trata de establecer las herramientas de profesionalización que si se lograron implementar en las empresas familiares de la provincia de Jujuy. Los resultados obtenidos de las entrevistas con estas empresas, manifiestan que, generalmente, los fundadores y/o quienes administran y toman las decisiones dentro de estas, resuelven efectuar la división de tareas. Es usual que, quienes llevan a cabo la división de las tareas con sus respectivas responsabilidades, optan por delegar dicha tarea a familiares muy cercanos o de suma confianza (esposa, hijos, primos, tíos, sobrinos, etc.). Este resultado concuerda con el trabajo llevado a cabo por Cucurull Poblet (2014), en el cual menciona que, al crecer la empresa, en tamaño y en la cantidad de actividades a desarrollar, el fundador debe ir delegando paulatinamente poderes, tareas y responsabilidades a la siguiente generación de la familia para que, poco a poco, vayan asumiendo roles más importantes dentro del negocio familiar, hasta finalmente hacerse cargo del control y de la administración del mismo.

En este punto en particular, los resultados del presente trabajo de investigación no siguen la misma línea de la investigación llevada adelante por Ramón Livia y Sánchez Galvez (2017), ya que las mismas, no logran desempeñarse correctamente ni en el plano financiero ni, tampoco, en el no financiero. Estas empresas, en lo que respecta al desempeño financiero, no controlan sus costos como corresponde, no cuidan el vínculo con sus clientes lo que ocasiona pocas ventas y, consecuentemente, no obtienen la rentabilidad necesaria que les permita seguir desarrollando el negocio. Los

[Escriba aquí]

inconvenientes financieros mencionados con anterioridad, tienen lugar ya que, las empresas familiares no establecen metas ni estrategias financieras, no utilizan un sistema de presupuesto, ni realizan una evaluación del desempeño financiero. Menos aún, realizan programas de capacitaciones para el personal, ni poseen un sistema de recompensas por rendimientos de estos dentro de la empresa familiar. En cuanto a su desempeño no financiero, se observa que, las mismas empresas, descuidan la comunicación y la relación con los miembros de la propia familia, con los empleados, con los clientes y con los proveedores. Un sinfín de relaciones turbulentas entre los fundadores, sus familiares y la empresa que, consecuentemente, aumenta la posibilidad de que, esta última, llegue a desaparecer.

Los resultados conseguidos de las empresas familiares jujeñas, sobre este objetivo específico, vinculado a la profesionalización del personal mediante capacitaciones o incentivando a que estudien determinadas carreras universitarias, tampoco tiene concordancia con el trabajo desarrollado por Santamaría y Chicaiza (2016), quienes destacan que, el proceso de profesionalización comprende la elección de la carrera profesional y la capacitación para los miembros de la familia fundadora. En las empresas entrevistadas, se observa que, en su mayoría, los administradores o quienes están a cargo de estas, no están desarrollando ningún tipo de carrera universitaria ni realizan algún tipo de capacitación ni tienen experiencia alguna sobre cómo administrar y gestionar un negocio. En el instante en que se decide la creación de la empresa de tipo familiar, los fundadores buscan entre los miembros de su propia familia, alguien que sea digno de su confianza, con quienes tienen una estrecha relación, para encomendar en manos de estos las tareas importantes con sus respectivas responsabilidades. Lo mencionado tiene lugar, en firmas familiares donde los dueños o fundadores, creen o piensan que no pueden (o no quieren) conferir esa responsabilidad, a un no familiar o a otra persona desconocida por ellos.

En relación al cuarto objetivo específico, el cual hace mención al rol que cumple un Contador Público Nacional en la profesionalización de una empresa familiar, se visualiza sin lugar a dudas que, la tarea de este tipo de profesional en la provincia de Jujuy, la desenvuelven generalmente, como asesores o consultores externos y, prácticamente, se limitan a realizar liquidaciones de sueldos mensualmente y de distintos impuestos (provinciales y nacionales; con vencimientos mensuales, trimestrales y



anuales). Los contadores jujeños, en su mayoría, cumplen con las habilidades técnicas y funcionales que las empresas requieren para minimizar los riesgos de cierre por incumplimientos de las normas legales y tributarias que establecen los organismos de control provinciales y, además, de los organismos nacionales. Los resultados recavados de las entrevistas con las empresas familiares jujeñas, coincide en un punto (las habilidades técnicas y funcionales del Contador) con el trabajo de Pulgarín Legarda y Zapata Giraldo (2014), en el mismo señalan que, el Contador es parte integral de la empresa familiar, que su acompañamiento y su gestión es fundamental para que la misma superen las dificultades que se presenten y, así poder lograr que, la empresa perdure en el tiempo. Pero, ofrecer un servicio profesional integral en alguna de este tipo de empresas, se ve manifestado, en los buenos resultados de las mismas y, consecuentemente, en su crecimiento. Por todo lo mencionado anteriormente, las empresas familiares necesitan que el Contador brinde un servicio integral que colabore en las áreas que inciden en la marcha del negocio, como ser, en ventas y rentabilidad para ser más competitivos. La continuidad de estas empresas se ve afectada por distintos problemas internos y/o externos a los que el Contador debe estar atento, participando y colaborando para buscar y encontrar las soluciones.

Además, los resultados obtenidos con respecto a este último objetivo específico, en el cual hace mención al rol de ciertos profesionales en el proceso de profesionalización de las empresas jujeñas, demuestran que, estos no tiene relación con el trabajo desarrollado por Castilla (2014), quien destaca que, los consultores externos pueden desarrollar actividades de moderadores o mediadores en el planeamiento estratégico familiar o en el planeamiento empresarial, llevando adelante una administración del proceso y, también, proporcionando a la familia o a los administradores de la empresa familiar, su punto de vista en forma objetiva relacionados a los distintos temas internos o externos que, afecten el normal funcionamiento de la misma. Dichos consultores, pueden colaborar en temas relacionados a la sucesión, contribuciones de impuestos, en gestión operativa, financiera y de proyectos, entre otras cuestiones.

En otro orden, es importante mencionar que, como limitaciones de este trabajo de investigación, se encuentra haber trabajado con una muestra de cinco empresas familiares de distintos rubros (transporte urbano, gastronómico y educación) ubicadas en cinco ciudades (San Salvador de Jujuy, Río Blanco, Perico, San Pedro de Jujuy y Tilcara) de la

provincia de Jujuy y, además, el tiempo restrictivo para realizar el presente trabajo. También, cabe destacar que, otra limitación muy relevante es que, las entrevistas se realizaron vía correo electrónico con los propietarios o administradores de estas empresas familiares, debido a las restricciones para transitar por la vía pública, determinadas por el gobierno de la provincia de Jujuy y las dispuestas por el Estado Nacional, a causa de la pandemia que es de público conocimiento. Las limitaciones expuestas, restringen la posibilidad de hallar relaciones y generalizaciones significativas, a partir de los datos y los resultados que se lograron obtener, para garantizar una distribución representativa de la población de empresas familiares de esa provincia del NOA.

El análisis presentado, en términos metodológicos, es muy acotado. El alcance del mismo es limitado dado que, por la naturaleza cualitativa del estudio realizado, no se pudo medir qué tan informados se encuentran los dueños o los administradores de empresas familiares jujeñas sobre las herramientas de profesionalización y cuánto influye en ellas el proceso de profesionalización.

Sin embargo, cabe destacar que, como fortalezas del presente trabajo de investigación, no existen estudios elaborados en esta provincia, específicamente, sobre el tema de las empresas familiares jujeñas ni tampoco sobre la temática del proceso de profesionalización dentro de este tipo de empresas. Es por eso que, resulta interesante haber utilizado dicha muestra ya que, en la provincia de Jujuy existen muchas empresas familiares y, muchas de ellas, ya tienen más de medio siglo desarrollando sus actividades (ofreciendo sus productos o prestando sus servicios) dentro del territorio provincial, contratando mano de obra de la zona, en muchos casos desarrollando innovaciones o, simplemente, tratando de adaptarse a las distintas circunstancias que se presentan, para que el negocio siga existiendo y la familia fundadora continúe trabajando y perdurando en el tiempo. Por lo mencionado anteriormente, es interesante continuar estudiando a las empresas familiares de la provincia de Jujuy y más, precisamente, cómo influye en sus vidas el tema del proceso de profesionalización.

En conclusión, teniendo en cuenta la investigación llevada a cabo, se puede deducir que, las empresas familiares de la provincia de Jujuy, en general, no poseen conocimientos sólidos sobre el proceso de profesionalización ni sobre las herramientas que brinda el mencionado proceso. Los resultados de las entrevistas, develaron que, estas empresas conservan estructuras organizacionales simples, con una profesionalización

practicamente nula. Otro dato relevante es que, el poder y la toma de decisiones importantes, se centran en una sola persona, el fundador o, en el caso del retiro de este y de haberse realizado el proceso sucesorio correspondiente, dicho poder se transfiere a alguno de sus hijos (sucesor).

Además, se puede agregar que, en la mayoría de las empresas familiares entrevistadas, en los primeros días de vida de estas, los fundadores delegan en ciertos familiares de confianza, la responsabilidad de determinados puestos claves dentro de las mismas. Esto, suele ser una bomba de tiempo ya que, esos familiares no cuenta con experiencia previa ni, mucho menos, con estudios relacionados a desarrollar una correcta tarea de administración y gestión de una empresa. En estos casos, si el fundador confía tanto en esos familiares, tendría que haberles ofrecido alguna capacitación para que, estas personas de suma confianza, tuvieran algún tipo de bases sólidas en que apoyarse para lograr resolver los problemas que se presentaron en un determinado momento.

Otro aspecto que, las empresas familiares de la provincia de Jujuy no tuvieron en cuenta, es aplicar o implementar una de las herramientas de profesionalización que esta tomando suma importancia en el resto del país, el protocolo. Existen distintos protocolos, entre ellos uno de los cuales se intenta destacar en el presente trabajo de investigación, el cual no es más ni menos que, el protocolo familiar. Se puede concluir que, si los fundadores, los sucesores o los administradores de las empresas familiares, en un momento determinado de la vida de estas (fundación o crecimiento), hubiesen tomado la decisión de redactar un protocolo que, delimite las tareas, responsabilidades, remuneraciones, los ingresos a la empresa, proceso de sucesión, entre otras cuestiones muy específicas, en correlación a la situación de los miembros de la familia fundadora, sin duda alguna que, el vínculo entre ellos y el de estas empresas, hubiese tenido un final muy diferente.

Para finalizar, teniendo como base todo lo desarrollado en el presenta trabajo de investigación, se puede concluir que, la profesionalización es una herramienta importante e indispensable para la existencia y la supervivencia de las empresas familiares en general y, en particular, a esta clase de empresas de la provincia de Jujuy. Dado que, el proceso de profesionalización acapara muchas herramientas esenciales (estructura organizacional, órganos de gobierno, protocolos, profesionales mediadores, proceso sucesorio, programas de capacitación, etc.) que, si son implementadas a tiempo y en forma correcta,

regulan el accionar y el trabajo que llevan a cabo los miembros de la familia dentro de la empresa y el funcionamiento de estas últimas, que son aspectos de vital importancia para los fundadores, los sucesores y/o los administradores de estas compañías familiares. La decisión de no establecer herramientas de profesionalización desde un principio o de llevarlas a cabo de una manera incorrecta, es lo que provoca conflictos entre el fundador o los fundadores y el resto de sus familiares, consiguiendo como resultado final, la muerte prematura de las empresas de tipo familiar dentro de la provincia de Jujuy.

Se recomienda, en primer lugar, a los fundadores de empresas familiares y/o a sus sucesores que, realicen averiguaciones para interiorizarse sobre todas las opciones y los beneficios que brindan las herramientas de profesionalización, a fin de tratar de implementarlas en forma gradual en sus empresas. Esto, sin lugar a dudas, va a generar una mejora sustancial en la forma de administrar y de gestionar las mismas, proporcionando a quienes administran y toman las decisiones, mecanismos que permiten disminuir los focos de conflictos familiares y empresariales; o bien, para solucionarlos si lo mismos llegan a presentarse, evitando a que la empresa se encuentre en un escenario de crisis que pueda comprometer su existencia.

En segundo lugar, se sugiere principalmene a los funadadores de este tipo de empresas, a tener muy en cuenta el tema del proceso de sucesión. Planificar con tiempo este proceso, es sumamente importante ya que, se puede ir visionando quien o quienes de sus hijos u otros familiares, tienen las condiciones para seguir con el negocio de la familia. Y, en caso de no contar con alguien que posea dichas condiciones, tener tiempo de poder capacitar y preparar a su futuro sucesor, para asumir la difícil tarea de sucederlo.

Y, en tercer lugar, se recomienda a los Contadores Públicos que desarrollan sus actividades dentro del territorio de la provincia de Jujuy, a que no se permitan dejar a un lado otros aspectos de su profesión que, podrían integrar al servicio que ofrecen a sus clientes o para captar a otro tipo de clientes, quienes estén buscando un servicio un poco más integral. Un Contador que presta un servicio integral a las empresas, a parte de sus habilidades técnicas y funcionales, debe contemplar otros aspectos, como por ejemplo, brindar asesoramiento comercial para lograr que, las ventas de las empresas aumenten considerablemente, gestionando los costos para conseguir que estas sean competitivas en un mercado cada vez más difícil. Otro de los aspectos, que deben tener en cuenta, son las habilidades interpersonales y de comunicación, para que el profesional sea capaz de

determinar cómo, qué y cuándo es el momento de informar determinadas cuestiones a los fundadores o a los administradores de las empresas familiares. Para finalizar, un último aspecto muy relevante, son las habilidades gerenciales y de organización que, un Contador integral debe tener incorporadas, para aportar ideas o estrategias que intenten resolver distintas cuestiones dentro de las empresas familiares.

Se propone, como una futura línea de investigación, desarrollar un estudio sobre como influye el proceso de profesionalización en los miembros de la familia fundadora y en el funcionamiento dentro de las empresas familiares pero, en esta ocasión, utilizar como muestra, empresas que aún existan en la provincia de Jujuy.

Otra puesta, para llevar a cabo en el futuro, es realizar un estudio cuantitativo exhaustivo. Para que este, pueda validar con información de tipo cuantitativa el problema propuesto en el presente trabajo de investigación.

## Referencias

- Antista, S. A. (2015). *Empresas familiares: la importancia de la implementación de un sistema administrativo-contable y la incidencia del nuevo código unificado de la Nación*. Recuperado el Mayo de 2020, de [http://www.economicas.uba.ar/http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA\\_T2015\\_191\\_ANTISTA\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES\\_SISTEMA.pdf](http://www.economicas.uba.ar/http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA_T2015_191_ANTISTA_EMPRESAS_FAMILIARES_SISTEMA.pdf)
- Arenas Cardona, H. A. y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Revista Estudios gerenciales*, 30, 252 - 258. Obtenido de <http://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=21231380005>
- Arnoldo Araya, L. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Revista Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. Recuperado el Junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4004912>
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. (Trabajo Final de Graduación). Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Recuperado el Mayo de 2020, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>
- Castro Sammartino, M. E. (27 de Agosto de 2017). *La empresa familiar en Argentina. El protocolo de familia, los pactos de herencia, la sucesión y otras cuestiones legales*. Recuperado el Abril de 2020, de [www.cspabogados.com.ar/http://cspabogados.com.ar/la-empresa-familiar-en-argentina/](http://www.cspabogados.com.ar/http://cspabogados.com.ar/la-empresa-familiar-en-argentina/)
- Cucurull Poblet, T. (2014). *El protocolo familiar mortis causa*. (Tesis doctoral). Universitat Internacional de Catalunya. Barcelona, España: Obtenido de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/386452/Tesi\\_Tatiana\\_Cucurull\\_Poblet.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/386452/Tesi_Tatiana_Cucurull_Poblet.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- European Family Businesses. (2018). *Definición de empresa familiar*. Recuperado el Mayo de 2020, de <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>

- Family Firm Institute. (s.f.). *Datos globales: estadísticas de empresas familiares de todo el mundo*. Obtenido de [www.ffi.org](http://www.ffi.org): <https://ffi.site-ym.com/general/custom>.
- Favier Dubois, E. M. (2016). *La empresa familiar frente al nuevo código civil y comercial*. Recuperado el Abril de 2020, de [www.favierduboisspagnolo.com](http://www.favierduboisspagnolo.com): <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-familiar-frente-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial-2/>
- Flores Ortiz, M. V., Vega López, A. y Chávez Moreno, E. A. (2015). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 15 - 29. Recuperado el Abril de 2020, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2660363](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2660363)
- González, E. y Olivié, C. (Junio de 2018). *Empresa Familiar: emprendimiento e intraemprendimiento*. Recuperado el Marzo de 2020, de EAE Business School: [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_Emprendimiento\\_EmpresaFamiliar.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf)
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México, México: McGraw - Hill Interamericana Editores. Recuperado el Abril de 2020, de [https://books.google.com.ar/books?id=jly9vQEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=jly9vQEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hijos Empresarios. (2016). *Protocolo familiar*. Recuperado el Abril de 2020, de [www.hijosempresarios.com.ar](http://hijosempresarios.com.ar): <http://hijosempresarios.com.ar/protocolo-familiar.html>
- Info Negocios Jujuy. (2020). *Bien de familia*. Recuperado el Abril de 2020, de IN Jujuy: <https://injujuy.info/bien-de-familia>
- Lucero Bringas, M., Ribbert, E. y Goddio, C. (2018). Observatorio de la empresa familiar. Universidad Católica de Córdoba. Obtenido de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

- Marchena Agüero, J. E. (2017). *La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo*. (Tesis de postgrado). Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado el Marzo de 2020, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10032/Marchena\\_Ag%c3%bcero\\_Empresa\\_familiar\\_herramientas1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10032/Marchena_Ag%c3%bcero_Empresa_familiar_herramientas1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S. y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familiar: conceptos y modelos para su análisis. *Revista Pensamiento y Gestión*(41), 116-149. Recuperado el Abril de 2020, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000200006&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000200006&script=sci_abstract&tlng=en)
- Murguía Gutiérrez, M. I. (2016). Protocolo de familia: las empresas familiares. *Revista Hospitalidad ESDAI*(29), 53-68. Recuperado el Marzo de 2020, de <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1476>
- Pulgarín Legarda, F. E. y Zapata Giraldo, L. E. (2014). Incidencia del ejercicio profesional del contador público en la continuidad de las MIPYMES en Colombia. *Revista Contaduría Universidad de Antioquía*(64), 181-206. Recuperado el Junio de 2020, de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11047/1/PulgarinFrancy\\_2014\\_IncidenciaEjercicioProfesional.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11047/1/PulgarinFrancy_2014_IncidenciaEjercicioProfesional.pdf)
- Quejada Pérez, R. F. y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 149-158. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Ramón Livia, K. y Sánchez Galvez, D. G. (2017). *La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil* (Tesis de pregrado). Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado el Junio de 2020, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10359/RAMON\\_SANCHEZ\\_PROFESIONALIZACION\\_RELACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10359/RAMON_SANCHEZ_PROFESIONALIZACION_RELACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Santamaría, E. y Pico, P. (2015). Sucesión en la empresas familiares: Analisis de los factores estratégicos y que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 9. Obtenido de [blob:https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/bb0ae8e7-7ae0-4618-857b-9a857ead6677](https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/bb0ae8e7-7ae0-4618-857b-9a857ead6677)

Secretaría de Transformación Productiva. (2017). *Metrica PyMEs - Empleo*. Recuperado el Abril de 2020

Serebrenik, R. (29 de Julio de 2013). *Los Henokiens, un selecto club de negocios*. Recuperado el Marzo de 2020, de [www.dinero.com](http://www.dinero.com): <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-henokiens-selecto-club-negocios/180787>

The Henokiens. (s.f.). *Planificando el futuro*. Recuperado el Abril de 2020, de [www.henokiens.com](http://www.henokiens.com): <https://www.henokiens.com/>

Vanoni Martínez, G. y Pérez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar los conflictos en empresas familiares. (U. S. Bolívar, Ed.) *Revista Desarrollo gerencial*, 7(2), 81-99. Recuperado el Marzo de 2020, de <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>

## Anexo I

### *Documento de consentimiento informado*

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los

[Escriba aquí]

resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

[Escriba aquí]

## Anexo II

### *Guía de pautas de entrevista*

1. ¿En qué año se fundó la empresa familiar?
2. ¿Quiénes la fundaron?
3. ¿Qué actividad desarrolló la empresa?
4. ¿En qué localidad la empresa desarrolló su actividad?
5. ¿Cuánto años estuvo en actividad la empresa?
6. ¿Cómo fue la incorporación de los hijos a la empresa familiar?
7. ¿Cómo fue el proceso sucesorio? ¿Por qué se escogió a ese sucesor?
8. ¿Se profesionalizó la empresa? ¿Cómo fue este proceso?
9. ¿La empresa trabajó con algún Contador Público? ¿Cuántos? ¿Qué tipos de trabajo realizaba?
10. ¿Cómo un Contador Público pudo haber ayudado en el proceso de profesionalización?