

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

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

**Profesionalización como estrategia de continuidad en empresas familiares,**

**Buenos Aires, 2020**

**Professionalization as a continuity strategy in family businesses, Buenos Aires,**

**2020**

**Autor: Longoni Zabaloy, Sofía**

**Legajo: VCPB17657**

**DNI: 35.170.127**

**Director de TFG: Márquez, Agustín**

**Buenos Aires, Julio, 2020**

## Índice

Resumen .....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos .....	14
Métodos .....	15
Diseño.....	15
Participantes .....	16
Instrumentos .....	16
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	18
Discusión .....	23
Referencias .....	30
Anexo I: Documento de consentimiento informado .....	32
Anexo II Entrevistas .....	33

## **Resumen**

Con el fin de analizar si la profesionalización fue un factor clave para la continuidad de las empresas familiares, se consideró el impacto que tuvo la incorporación de profesionales o asesores a la gestión de las empresas, así como también, la elaboración de un protocolo familiar y la planificación del proceso de sucesión. El estudio fue de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y diseño no experimental, en el cual se utilizaron los datos registrados por empresas entrevistadas en la Ciudad de Bahía Blanca en el año 2020. Se analizó la información recopilada y los resultados mostraron, que las empresas que estaban profesionalizadas y se rigieron por un protocolo, son las que lograron continuar con su actividad. El resto de las empresas se fundaron sin conocimientos ni asesoramientos, lo que las llevó a la muerte prematura, ya sea por su deficiente gestión, por la falta de asesoramiento o por inconvenientes en el traspaso generacional. Se concluyó que factores como la profesionalización de los miembros de las empresas, la contratación de personal experto en la materia, la elaboración de un protocolo que regule la empresa, familia y propiedad, y una planificación de la sucesión, fueron beneficiosos para que la empresa pueda prevalecer en el tiempo.

Palabras clave: Empresa familiar, profesionalización, protocolo, sucesión.

### **Abstract**

In order to analyze whether professionalization was a key factor for the continuity of family businesses, the impact that the incorporation of professionals or advisers had on the management of the company was taken into account, as well as the preparation of a family protocol and planning the succession process. The research was descriptive, with a qualitative approach and a non-experimental design in which the data registered by the companies interviewed in the city of Bahía Blanca during 2020 were used. The information collected was analyzed and the results showed that the companies that were professionalized and governed by a protocol were the only ones that managed to continue with their activity. The rest of the companies were founded without knowledge or advice, which ultimately led to their premature death, either due to mismanagement, lack of advice, or due to problems in generational transfer. It was concluded that factors such as the professionalization of the members of the companies, the hiring of expert personnel in the matter, the elaboration of a protocol that regulates the company, the family, the property and a succession process, were propitious for the survival of the company.

Key words: Family business, professionalization, protocol, succession

## Introducción

Una empresa familiar es aquella organización donde los miembros de una familia son eje central para la gestión, dirección y funcionamiento de la misma, haciendo que los roles de familia y empresa se mezclen, formando dinámicas propias y difíciles de entender por separado (Santamaria Freire y Pico, 2015).

Según Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña (2017), para que una empresa familiar pueda ser considerada como tal, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estén involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones.

Dichos autores definieron a estas organizaciones económicas como las más antiguas de la historia de la humanidad. Su origen más remoto está inscripto, en el seno de la familia, ya que los procesos productivos distributivos asignativos fueron originalmente una actividad familiar (Gaona Tamez et al., 2017).

A pesar de la fuerte presencia que históricamente ha tenido la familia en la empresa a nivel mundial, su tratamiento formal y sistemático tiene un poco más de veinticinco años; por tal motivo, la dinámica de la empresa familiar, a pesar de las consideraciones sociales y económicas antes señaladas, no es reconocida como un campo de estudio individualizado (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

En la tabla 1 Definiciones de autores, se muestran diferentes definiciones de las empresas familiares.

Tabla 1

*Definiciones de autores*

Autores	Definiciones
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: Recuperado de Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve, 2016.

La empresa familiar se diferencia de las no familiares por diferentes características que se pueden clasificar como positivas y negativas, las cuales las hacen

diferente al resto del tipo de empresas. En la tabla 2 Características correspondientes a la Empresa Familiar, se puede apreciar este conjunto de aspectos y hechos diferenciadores.

Tabla 2

*Características correspondientes a la Empresa Familiar*

Positivas	Negativas
Gran atención a la calidad	Mezcla de propiedad-dirección y gestión
Conocimiento de los <i>Stakeholders</i>	Mortalidad elevada en el proceso de sucesión
Perspectiva de inversión a L/P	Nepotismo en ciertas situaciones
Empatía con los clientes	Mezcla de conflictos empresa-familia
Costos laborales bajos	Escasa profesionalización dentro de la empresa
Dedicación superior al resto de empresas	No existencia de protocolos y planes de sucesión
Sentimiento de pertenencia de los trabajadores	

Fuente: Recuperado de Puig Castán, 2016.

Existen aspectos que destacan la importancia de las empresas familiares y su contribución a la economía mundial, como ser su origen, evolución, dinámica interna, su participación en el empleo y en la productividad, su tamaño, asociado muchas veces con distintas dimensiones, su número, entre otros (Arrubla Franco, 2016). Estas empresas están integradas por tres subsistemas:

- El de la "familia", el cual se define a raves de la diversidad de relaciones por consanguinidad y afinidad que une a un conjunto de individuos;

- El de la "propiedad", caracterizado por la estructura accionaria de la empresa, la cual puede ser familiar y no familiar;
- Y el de la "empresa" el cual se refiere a las funciones desempeñadas en el negocio, representado por el conglomerado de individuos (RRHH) cumpliendo actividades como empleado o directivo (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

La figura 1 modelo de los tres círculos, ilustra la relación entre estos tres conceptos.

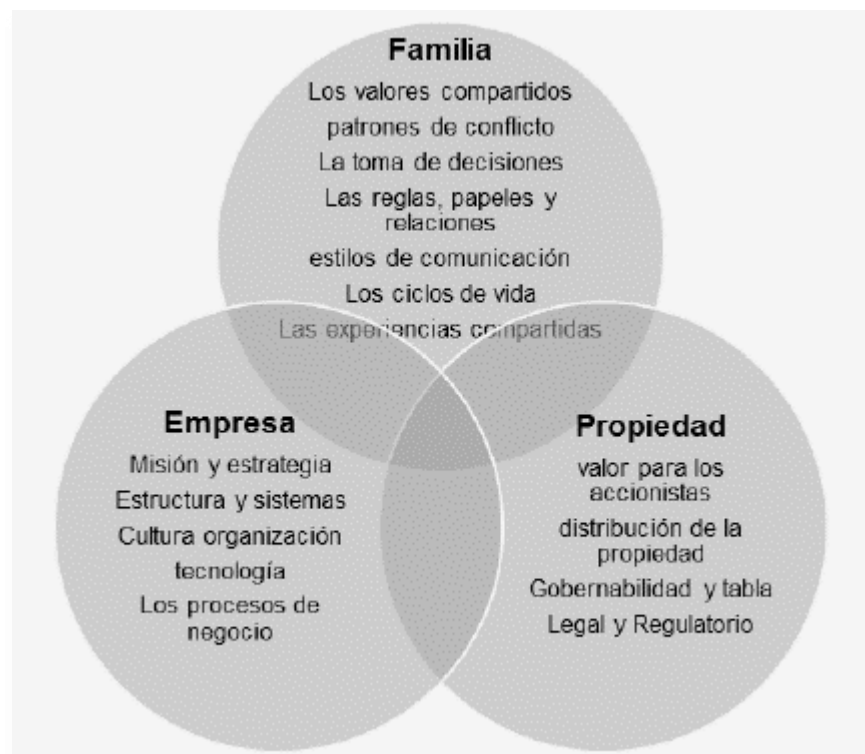


Figura 1 modelo de los tres círculos. Fuente: Arrubla Franco (2016).

Como citaron Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), aproximadamente entre el 70 y el 99 % de las empresas en el mundo son familiares, representando en Italia un 99%, en EE. UU. un 96%, en Suiza un 88%, en Reino Unido un 76%, en España un



71% y en Portugal un 70%, además de generar aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto.

Siguiendo esta línea, en Latinoamérica, los denominados grupos creados y controlados por familias constituyeron la modalidad de propiedad privada que prevalece en la mayoría de los sectores industriales y de servicios, a su vez contribuyeron con el 40% del PIB, brindaron el 70% de los puestos de trabajo y generaron el 90 % de los nuevos puestos (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

En la República Argentina, las empresas familiares fueron actores clave en el entretejido empresarial, ya que representaron más del 50% de la actividad económica del país, al generar un elevado porcentaje del PBI y conformar la mayor fuente del empleo privado (Pierotti, 2020).

Según Bermeo y Mera (2017), existió una tendencia natural muy alta hacia la creación de empresas de familia; sin embargo, se percibió gran desconocimiento acerca de los factores esenciales para lograr una adecuada gestión en este tipo de organizaciones.

Estos autores hicieron referencia a la necesidad de recordar la naturaleza de cada uno de los aspectos implicados en la empresa de familia; por una parte, la empresa, como tal, que tiene fines puramente económicos y por otra, la familia que se desenvuelve por factores emocionales y afectivos.

Es entonces, que estos dos sistemas organizacionales evolucionaron continuamente y sus necesidades e intereses también se modificaron presentándose, por lo regular, posturas encontradas que generaron tensiones y conflictos al interior del grupo familiar (Bermeo y Mera, 2017).

Gaona Tamez et al. (2017) alegaron que, la tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones fue muy elevada, en donde solo tres de cada diez superan el traspaso

generacional de la primera a la segunda generación y, únicamente una de cada diez llegó a manos de la tercera generación.

Dichos autores afirman que estas organizaciones se enfrentan a importantes retos, por un lado, uno de ellos es derivado de la esfera externa, que guarda relación con el proceso de globalización, el cual exige a las empresas un mayor nivel de competitividad. Por otro lado, el derivado de su dinámica interna, como lo es lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia (Gaona Tamez et al., 2017).

Se señalan muchas razones por las que las empresas familiares no logran sobrevivir, tales como: la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos, y una carencia de control de la familia (Santamaria Freire y Pico, 2015). Otra de las principales causas de desaparición de una empresa familiar es el manejo que se hace de la sucesión, es decir, del paso de la estafeta de la empresa del fundador a la siguiente generación o de una generación a la siguiente (Ruiz Díaz, Saldaña Contreras y Sifuentes Cedillo, 2017).

Este proceso es fundamental si se quiere la continuidad de la empresa, y dicha continuidad dependerá de la planificación de esa sucesión. Por ello, es muy importante iniciar este proceso con suficiente antelación (Puig Castán, 2016).

Los autores Ortiz Vargas, Liquidano Rodríguez y Silva Olivera (2016), han definido a la sucesión como el relevo en la dirección o el liderazgo de la empresa del propietario fundador al sucesor, que suele ser un miembro de la misma familia.

Por lo cual, a través de dicha sucesión, se conserva generacionalmente aquello que simboliza la tradición y jerarquía de la familia donde se involucra a los miembros de la misma, con una visión a largo plazo de una inversión que será heredada a sus descendientes futuros (Ortiz Vargas et al., 2017).

Como sostienen Marcelino Aranda, Torres Ramírez, Camacho, Robles Acosta y Martínez Rodríguez (2020), en esta sucesión, se da importancia a la persona que dará seguimiento al negocio y hará que éste sea rentable, así como de mantener los valores inculcados por el padre fundador y la unión familiar.

A su vez, sostienen que la profesionalización aparece como un factor que permite la continuidad y supervivencia del patrimonio familiar toda vez que involucra la adopción de prácticas formales en la empresa, las cuales, permiten una objetividad en la toma de decisiones de los accionistas familiares (Marcelino Aranda et al., 2020).

Múltiples autores visualizan la profesionalización de la empresa familiar como una vía para su continuidad, ya que a través de ella se resolverían los conflictos internos entre los distintos subsistemas que operan en la organización, además de propiciar el ajuste de sus estructuras para dar respuestas al mercado (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016). Corado Sánchez (2016), coincide con esta idea, haciendo hincapié en formular una orientación en el corto, mediano y largo plazo de la empresa, tratando de planificar la acción de la familia, la empresa y la propiedad.

Este autor considera que los planes que deben ser formulados en la organización son: el plan de familia, subsistema familia; el protocolo familiar, entre los subsistemas empresa y familia; el plan de sucesión, entre los subsistemas propiedad y familia; el plan estratégico empresarial, entre los subsistemas empresa y propiedad y el plan de desarrollo gerencial, subsistema empresa.

Define al protocolo familiar como un documento negociado dentro del seno de los integrantes de una empresa familiar, cuyo propósito principal es garantizar la continuidad de la misma regulando: la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración.

Ampliando su definición, considera que es un instrumento que permite delinear la forma en que la empresa puede y debe gestionarse tomando en cuenta la particularidad en que la familia participa o no en la misma, con miras a que no desaparezca con el tiempo estableciendo la forma de sucesión del mando, el gobierno, la propiedad, el control, políticas, reglas y en general mecanismos y medidas para solventar futuros problemas.

Según su punto de vista, éste debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia (Corado Sánchez, 2016).

En este sentido, como citan Ruiz Díaz et al. (2017), podemos decir, que profesionalizar una empresa familiar implica entre otras cosas, la contratación de ejecutivos profesionales, el establecimiento de un consejo directivo en donde no únicamente se encuentren parientes, el establecimiento de una misión, visión, valores, objetivos que no emanen necesariamente de la cultura familiar

Y donde lo imprescindible para la supervivencia de una empresa familiar, es que el día a día, no distorsione la visión de futuro que necesita. Por tal motivo, consideran, que la empresa familiar necesita innovar, pero no innovar por innovar, sino que, para que tenga éxito en esta actividad debe planificar y realizar un ejercicio en el que no es sencillo alcanzar la solución correcta (Ruiz Díaz et al., 2017).

Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), mencionan las tres formas diferentes de encarar el proceso de profesionalización que desarrolló Dyer (1989).

- Elegir a profesionales de la dirección en el mercado de trabajo externo a la empresa.
- Profesionalizar a los empleados no familiares que ocupan puestos de trabajo no directivos, lo cual consiste en darles entrenamientos adecuados

y habilidades que puedan llegar a desarrollar cuando la empresa los necesite.

- Profesionalizar a los miembros de la familia, ya que supone la continuidad de los valores de la familia en la persona que se encuentre al frente de la empresa y del enfoque estratégico de la organización.

Es por ello, que sostienen que la profesionalización empresarial debe estar presente desde la creación de la misma, aun cuando la complejidad sea menor que en las etapas de expansión y madurez de la organización dado que es necesario institucionalizar las estructuras familiares, de la empresa y de la propiedad desde su inicio. Así como también de la misma manera, es necesario formalizar las prácticas y políticas que regulen las relaciones entre los subsistemas de la empresa familiar (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Según Rolla (2017), las empresas familiares son uno de los sustentos más importantes en el desarrollo de la economía de un país, y para que puedan ser exitosas, deben cumplir los siguientes pilares:

- Rentabilidad sostenible.
- Crecimiento de la compañía.
- Profesionalización de sus integrantes.
- Perdurabilidad en el tiempo de generación en generación.
- Adecuada planificación, elección y evaluación de oportunidades.

La autora anteriormente referida, considera que las empresas que más crecen tienen una permanente actitud innovadora, creando propuestas de valor que generan beneficios, y donde el aspecto comunicacional es primordial para la existencia de una relación familiar armónica.

En este sentido, piensa que la profesionalización sirve para desentrañar varios de los factores emocionales, característicos de este sistema, que impiden hacer una evaluación "objetiva" del funcionamiento de la empresa y por lo tanto determinar qué es lo más adecuado para garantizar el éxito perdurable en el mercado (Rolla, 2017).

La profesionalización se traduce en que las personas que integran la empresa se adapten a un enfoque más empresarial que familiar. De modo que profesionalizar una empresa implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio, bajo esquemas de eficacia, sin perder su carácter familiar (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Gaona Tamez et al. (2017) concuerdan en que esto es un proceso de transformación gradual, que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Según ellos, la falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo (Gaona Tamez et al., 2017).

A raíz de lo investigado anteriormente, surgen las siguientes preguntas ¿Es la profesionalización una estrategia para resolver el problema de continuidad de las empresas familiares? ¿Cómo incide la sucesión y la falta de protocolo en este tipo de organizaciones?

Para llevar a cabo un protocolo y una planificación de sucesión, es imprescindible contar con una profesionalización dentro de la organización desde su inicio, la cual

involucra prácticas formales y toma de decisiones objetivas, permitiendo así la continuidad y supervivencia de dicha empresa.

Debido a estas razones, resulta relevante e importante explicar y ampliar, los conceptos de profesionalización, protocolo familiar y sucesión en Empresas Familiares de Bahía Blanca, 2020.

### *Objetivo General*

Analizar el efecto de la profesionalización en las empresas familiares de Buenos Aires, 2020.

### *Objetivos Específicos*

- Describir el grado de profesionalización de la empresa familiar en la economía local de la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires.
- Identificar cómo incide la aplicación de un protocolo al funcionamiento de la empresa familiar.
- Explicar las ventajas de la incorporación de un contador público o asesor para profesionalizar la gestión de una empresa familiar.
- Considerar las dificultades que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión.

## Métodos

### *Diseño*

El alcance de la investigación planteada fue de tipo descriptivo, es decir, se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, ya sea en personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, etcétera. También sirvieron para describir tendencias en un grupo o población. En estas investigaciones, la meta del investigador fue describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, es decir, se detallaron cómo son y cómo se presentan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucia, 2010).

En el caso de este trabajo, se trató de describir cómo incidieron determinados aspectos para prevenir la muerte prematura de estas organizaciones; si la profesionalización de las empresas familiares fue substancial para la continuidad de las mismas y qué relación e importancia tuvieron en este proceso la aplicación de un protocolo y una estrategia de continuidad para que estas organizaciones perduren en el tiempo.

El tipo de enfoque en esta investigación fue cualitativo, debido a que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucia, 2010).

El diseño propiamente dicho, fue de carácter no experimental, ya que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observaron los fenómenos tal cual fueron o en su ambiente natural; y del tipo transversal, ya que se recopilaban datos en un momento único (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucia, 2010).

Para este trabajo, la recolección se hizo mediante entrevistas semiestructuradas e información recopilada de diferentes bibliografías de instituciones nacionales y locales.



### *Participantes*

Se definió a la población como, la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que comparten una serie de especificaciones, y a la muestra como un subgrupo o subconjunto de la población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucia, 2010). En este trabajo la población fue empresas familiares de Bahía Blanca y la muestra cinco empresas de dicha localidad.

Para esta investigación se utilizó un muestro no probabilístico, debido a que seleccionó los elementos muestrales (participantes) en forma no aleatoria; seleccionó los casos por uno o varios propósitos, y, por lo tanto, no pretendió que los casos fueran representativos de la población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucia, 2010).

Para poder dar con este propósito, mediante la Corporación de Comercio e Industria de Bahía Blanca, se consiguieron contactos de cinco empresas familiares socias o afines y se entrevistó a titulares y/o miembros de las mismas. A su vez se buscaron personas relacionadas a este tipo de organizaciones, que pudieran aportar desde su experiencia algún dato relevante para dicha investigación. Estas empresas firmaron el Consentimiento informado que se mostró como Anexo I.

### *Instrumentos*

En la presente investigación, se utilizaron distintos instrumentos para la recolección de información, entre ellos, datos de páginas especializadas, como el buscador de Google Académico, el Instituto Argentino de Empresas Familiares (IADEF), la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y Repositorios Universitarios.

Una vez analizada la información, se realizaron entrevistas semiestructuradas, en las cuales cada participante leyó y firmó un formulario de conformidad, donde se siguió una guía de pautas en base a los objetivos enunciados para tener una visión más cercana de la problemática planteada; y se desarrolló un modelo de entrevista para comparar las respuestas de cada empresa, la cual se detalló en el Anexo II Entrevistas.

### *Análisis de datos*

Para el análisis de datos, se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, debido a que el relevamiento de datos se hizo sin medición numérica.

Se recopiló información de distintos sitios, lo cual permitió tener un enfoque más amplio de las empresas familiares.

Una vez analizada la información, se ubicó la problemática a tratar, en este caso, la profesionalización en las empresas familiares. A través de ella se establecieron los objetivos del manuscrito y se decidió la forma de abordaje.

Se contactó a cinco empresas familiares, para interrogarlas y poder analizar cada una de sus entrevistas y situaciones; primero desde un punto de vista más amplio, que mostró una breve historia de la empresa a modo de contextualizar el escenario general y luego las respuestas individuales y específicas de cada empresa en particular. Luego, se analizó la información sistematizada, tales como la recopilación de datos, las tablas de Word y las entrevistas realizadas, se compararon todos los casos y se observó cuales respondieron a la problemática planteada.

## Resultados

Para poder realizar un estudio del efecto de la profesionalización en las empresas familiares en Buenos Aires, se procedió, en primera instancia a mostrar el impacto que esta tuvo en cinco empresas de la ciudad mencionada. Se realizaron entrevistas con el personal jerárquico de cada empresa para obtener información de las mismas. En la tabla 3 Información general, se mostraron las características de dichas empresas.

Tabla 3

*Información general*

	Rubro	Tiempo en actividad	Activa	Traspaso Generacional	Empleados	Facturación anual
EF 1	Servicios fúnebres	15 años	Sí	Sí	Sí	\$90.000.000
EF 2	Agua envasada	5 años	No	Sí	Sí	No corresponde
EF 3	Sedería	4 años	No	Sí	Sí	No corresponde
EF 4	Correo privado	10 años	Sí	Sí	Sí	\$25.000.000
EF 5	Imprenta	3 años	No	Sí	Sí	No corresponde

Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas realizadas.

Luego de las entrevistas realizadas, para poder dar respuesta al primer objetivo específico, el cual intentó describir el grado de profesionalización de la empresa familiar en la economía local, se elaboró la Tabla 4 Organización empresarial, donde se detalló la conformación de las mismas.

Tabla 4

*Organización empresarial*

	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5
Cantidad de empleados	30	5	7	11	3
Empleados familiares	4	3	2	2	3
Conformación familiar	2 hermanos y 2 hijos	Madre, padre e hijo	Padre y yerno	2 hermanos	Padre y 2 hijos
Profesionalizada	Sí	No	No	Sí	No
Grado de profesionalización	3 universitarios	Ninguno	Ninguno	2 universitarios	Ninguno
Asesor externo	Sí	No	No	Sí	No

Fuente: elaboración propia basada en entrevistas realizadas.

En el caso de la EF 2, EF 3 y EF 5, su origen simplemente fue un proyecto familiar pequeño, y que, según sus miembros, no necesitaban asesoramiento de ningún tipo para su desarrollo. Ellos decidieron hacerse cargo de la organización y la economía de su empresa de manera particular, dando como resultado conflictos internos e inconvenientes en la toma de decisiones.

Para el segundo objetivo específico, identificar cómo la aplicación de un protocolo incidió en el funcionamiento de las empresas familiares, se realizó la Tabla 5 Protocolo familiar.

Tabla 5

*Protocolo familiar*

Empresa	Aplicó protocolo
EF 1	Sí
EF 2	No
EF 3	No
EF 4	Sí
EF 5	No

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Las tres empresas que no contaban con un protocolo familiar ya que no sabían de su existencia, ni conocían su utilidad, tuvieron problemas, por un lado, porque sus descendientes no tenían planeado hacerse cargo de la empresa, como sucedió en la EF 3 y por otro, porque no conocían cómo era su funcionamiento, cuáles eran sus valores y misión, ni qué funciones desarrollar en la misma. En el caso de la EF1 y EF4, la aplicación de un protocolo, reguló las relaciones familiares y administración de la empresa, logrando su continuidad.

En el tercer objetivo específico, explicar las ventajas de la incorporación de un asesor en su gestión, las dos empresas profesionalizadas, es decir la EF1 y la EF 4, coincidieron en la importancia de su subsistencia gracias a sus asesores, los cuales realizaron gestiones constantes, tales como un adecuado manejo de las herramientas, análisis de competencias y de mercado y ayuda en la toma de decisiones y solución de conflictos. Esto les permitió poder prevalecer en el tiempo y enfrentar de la mejor manera todos los sucesos dentro de su organización, ya sean factores económicos, internos y externos a la misma. En el caso de estas dos empresas, las decisiones siempre se tomaron en conjunto con los asesores y todos los miembros jerárquicos de la misma, logrando así una resolución objetiva de las temáticas planteadas.

A diferencia de esto, en las otras tres empresas, la EF 2, 3 Y 5, que no contaban con profesionalización o asesoramiento, la toma de decisiones, las designaciones de tareas y el enfrentamiento con factores tanto externos como internos de la organización, se llevaron a cabo de manera particular, jerárquica y sin ningún asesoramiento previo, lo cual las llevó, en repetidas oportunidades, a tomar medidas desacertadas y caer en diferentes crisis o tener conflictos dentro de la misma, haciendo casi imposible su resolución y salida a flote.

Si bien en estos casos, la EF3 y la EF 5 pidieron asesoramiento externo, dada su baja probabilidad de subsistencia, no fue de manera continua, por lo cual, con el paso del tiempo, volvieron a recaer en otros conflictos. La incorporación de un asesor, para ellos, implicaba un gasto económico que preferían no tener ya que creyeron que podrían afrontar el desarrollo de la misma por sí solos. Estas empresas concuerdan, que recayeron en una labor subjetiva, que les trajo múltiples inconvenientes y que provocó el cierre de las mismas, a diferencia de las otras dos, que todo paso que dieron, fue guiado por gente experta en la materia y les permitió salir de situaciones críticas de manera favorable en un corto periodo de tiempo, haciendo posible su subsistencia y funcionamiento.

Para dar respuesta al último objetivo específico, se mostró en la Tabla 6 Dificultades en el proceso de sucesión, los problemas que tuvieron las empresas.

Tabla 6

*Dificultades en el proceso de sucesión*

	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Proceso	Planificado	Forzado	Forzado	Planificado	Forzado
Experiencia	Sí	No	No	Sí	No
Factores externos	Económicos	Económicos	Económicos	Económicos	Económicos

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Si bien todas las empresas analizadas se enfrentaron con este proceso de sucesión, como se mostró en la Tabla 1 Información general, solo la EF 1 y la EF 4 que tenían una planificación anticipada lograron hacerlo con éxito y permanencia. En el caso de la EF 2 y EF 5, al encontrarse con el fallecimiento de los titulares de las mismas, no supieron cómo afrontar dichos traspasos, lo que las llevó a la muerte prematura. La EF 3, no contaba con sucesores familiares que quisieran hacerse cargo de la misma ya que tampoco conocían su funcionamiento, lo que originó conflictos en la sucesión.

En este proceso de sucesión también jugó un rol importante el factor económico en las cinco empresas, ya que, al tratarse de un componente externo e impredecible, en algunas ocasiones no pudo superarse de manera rápida y adecuada, por falta de conocimiento y recursos, lo que conllevó al cierre de la empresa.

## Discusión

El objetivo de esta investigación es analizar cómo la profesionalización incide en las empresas familiares y partiendo de este punto, se observa que, en la muestra de las empresas analizadas, al menos dos de sus miembros son familiares y encargados de la gestión y operatoria de la empresa, lo cual coincide con la definición de Santamaría Freire y Pico (2015) en la cual hacen referencia a que se considera una empresa familiar a toda organización donde los miembros de una familia son el eje central para su funcionamiento y gestión.

Si bien el origen de este tipo de organizaciones es muy antiguo y como indican Bermeo y Mera (2017), existe una gran tendencia a la creación de estas empresas, se desconocen cuáles son los lineamientos indicados para una correcta gestión y mantenimiento de la misma, lo cual hace que este trabajo sea aún más complejo de llevar a cabo, dado que existe poca información al respecto.

En relación al primer objetivo específico, describir el grado de profesionalización de la empresa familiar, los resultados de esta investigación muestran que el 40% de las empresas que están profesionalizadas o cuentan al menos con un asesor que interviene en la toma de decisiones, en la incorporación de valores y en el establecimiento de la misión y objetivos de la misma, siguen en funcionamiento. El 60% de la muestra restante no cuenta con ningún grado de profesionalización o algún asesor que dirija su funcionamiento, debido a las características propias de este tipo de organizaciones, como el miedo o la falta de conocimiento. Esto origina conflictos en el interior de la empresa ya que las mismas se rigen en gran medida por decisiones subjetivas de sus miembros y no permite la continuidad de las mismas. Siguiendo con esta línea se concuerda con varios autores tales como Marcelino Aranda et al. (2020), Hernández Fernández y Portillo



Medina (2016) y Corado Sánchez (2016), que se considera a la profesionalización como uno de los factores claves que permite la continuidad y correcto funcionamiento de estas organizaciones, haciendo referencia con esta profesionalización a la contratación de profesionales expertos en la materia.

En relación con los resultados obtenidos para explicar el segundo objetivo específico, identificar cómo incide la aplicación de un protocolo al funcionamiento de la empresa familiar, se muestra nuevamente que el 40% de las empresas lleva adelante un protocolo, el que les permite tener una organización eficaz y controlada de la misma y tener siempre presente los objetivos y valores de las empresas, logrando solventar cualquier inconveniente de manera satisfactoria. En contrapartida, las empresas que no conocen la función de un protocolo y sus características, por lo cual no estuvo presente en su organización, se ven afectadas en la toma de decisiones y en el manejo eficiente de los recursos, no logrando regular las relaciones familiares y perdiendo el control de la empresa. Se tiene en cuenta a Corado Sánchez (2016), quien hace referencia a la incorporación de un protocolo familiar para la continuidad de estas organizaciones, es decir, la elaboración de un documento que permita regular la propiedad, la familia y la empresa, para su supervivencia y administración. Se concuerda en que este factor, puede ser favorable para la continuidad y supervivencia de estas organizaciones, ya que, sin él, los miembros o sucesores de las empresas no tienen en claro qué funciones desarrollar, cómo gestionarla y cuáles son los lineamientos a futuro.

Explicando las ventajas de la incorporación de un asesor, tercer objetivo específico, se identifica que las empresas que cuentan con algún asesor externo o donde uno o varios de sus miembros cuentan con algún tipo de estudio, preparación universitaria o capacitación, pueden tomar decisiones objetivas, resolver problemas internos dentro de

la misma y poder afrontar las variables externas sin recaer en los factores emocionales característicos de este tipo de organizaciones. Estos resultados confirman lo esperado y van en la línea de lo planteado por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), donde se mencionan tres maneras de profesionalizar una empresa; eligiendo profesionales externos a la misma, capacitando a empleados no familiares para estar preparados en el caso que la empresa los necesite, y capacitando y preparando a los miembros de la familia para así asegurar la continuidad de sus valores.

En referencia al último objetivo específico, dificultades que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión, resulta importante destacar que todas las empresas analizadas se enfrentaron a una sucesión familiar. Se observa que el 60% de la muestra no había planificado este proceso, por lo cual este traspaso generacional del propietario al sucesor sin planificaciones previas, trajo aparejados varios conflictos, tales como la pérdida de los valores y tradición de la empresa, la falta de experiencia y de recursos, y la deficiente administración de su gestión, lo que conlleva generalmente a una crisis y posible muerte prematura de la organización.

Otra dificultad que enfrentan las empresas en la sucesión, es el derivado de la esfera externa, donde se puede observar que el 100% de las empresas analizadas coincidieron en que el factor económico es el más dañino para su gestión, ya que no existe manera de poder controlarlo ni anticiparse a los constantes cambios que este origina. Por lo cual resulta imprescindible que la persona que sucede sea una persona capacitada para poder afrontarlos favorablemente. Estos cambios, que impactan directa o indirectamente en las organizaciones, traen aparejadas consecuencias tales como una reinversión de la empresa para no quedar fuera del mercado, la adquisición de nuevas tecnologías para no quedar obsoleta, y contar con un presupuesto más alto por los continuos aumentos y

fluctuaciones de las obligaciones a pagar. Muchas empresas no logran hacer frente a dichos gastos, lo que las lleva a la quiebra o a no generar ganancias, haciendo que en un corto lapso de tiempo no puedan mantenerse y cierren sus puertas. Este proceso, las obliga a generar un nivel de competitividad muy alto para poder subsistir en el mercado, y es aquí donde entra en juego el rol del asesor, quien intercede para poder resolverlo de la mejor manera posible y sin perjudicar a la empresa. En este sentido es fundamental, como considera Ruiz Díaz et al. (2017), que las organizaciones no distorsionen su visión a futuro y logren innovarse continuamente para tener éxito. Concordando con Marcelino Aranda et al. (2019), quienes consideran que en la sucesión se da importancia a la persona que da seguimiento al negocio y hace que sea rentable, manteniendo los valores inculcados por el fundador.

En consonancia con las preguntas planteadas a raíz de esta investigación, puede afirmarse de manera fehaciente, dado al análisis de los resultados obtenidos, que la profesionalización forma parte de una de las estrategias para resolver el problema de la continuidad de las empresas familiares. Como se puede observar, las empresas de la muestra que cuentan con profesionalización ya sea con capacitaciones o con la incorporación de algún asesor, son las únicas que están activas, mientras que las que no tienen la intervención de algún asesor o profesional, son las que no tienen continuidad.

Otra de las estrategias para resolver este problema de continuidad de las empresas familiares, y siguiendo en la línea de las preguntas planteadas, es la correcta aplicación de un protocolo familiar. Este protocolo permite, tanto a la empresa como a sus sucesores, tener un lineamiento establecido con anterioridad, donde se regula la propiedad, las relaciones familiares, la empresa, su transición y administración, tratando de evitar una

sucesión problemática y, sobre todo, preservando la continuidad de la empresa familiar manteniendo los valores inculcados por el fundador.

A raíz del análisis de los resultados y del trabajo desarrollado resulta relevante poder destacar las fortalezas y limitaciones que tienen las empresas familiares en sí mismas. Como fortalezas se puede destacar, en primera instancia, el compromiso y sentido de pertenencia que existe de los integrantes de la familia con la organización, creando de esta forma una clara y definida cultura propia, la cual se expresa a través de la unión, el sacrificio y la responsabilidad de los miembros de las mismas, intentando preservarla en el tiempo. También se destaca una dedicación superior en este tipo de empresas, ya que se busca a diferencia de las demás, la cercanía con el cliente, la atención personalizada y de calidad. Como limitaciones de estas organizaciones, se encuentra que son más conservadoras, es decir, que tienen mayor rigidez en cuanto a los cambios, ya sea, tecnológicos u organizacionales y no suelen proyectar a largo plazo, lo que provoca que pierdan competitividad en el mercado. Los conflictos en el interior de estas empresas juegan un rol fundamental, debido a que se suele mezclar la familia y la empresa, involucrando las relaciones personales con conflictos o disputas internas, lo que puede perjudicar las decisiones o la operatoria.

Se encuentra como limitación en esta investigación la imposibilidad de analizar una muestra de mayor tamaño, dado a que, al estudiar el comportamiento de sólo cinco empresas, se puede recaer en una imprecisión del análisis.

Otro tipo de limitación que se halla, es la referida a la antigüedad de las organizaciones analizadas (no mayor a 10 años), debido a que su corta trayectoria y poca experiencia en el mercado, no permite considerar exhaustivamente su desarrollo a lo largo del tiempo. A su vez, se desconoce si las personas entrevistadas pueden haber omitido

información relevante sobre algunas cuestiones, en el caso particular de las empresas que no están vivas, debido a que llevan un largo tiempo sin actividad y se dificulta recordar con exactitud los acontecimientos, y en el caso de las organizaciones de la muestra que siguen desarrollando sus actividades, pueden haber modificado o reformado cierta información relevante para los resultados de este trabajo. Cabe recordar, que debido a la situación actual y en tiempos de cuarentena, las entrevistas son realizadas de manera online, lo cual hace que se pierda el contacto humano, y hace más difícil el poder profundizar en el tema como así también, observar expresiones que pueden ser relevantes para el análisis.

En contrapartida a esto, una de las fortalezas de esta investigación, tiene que ver con no haber encontrado estudios previos referidos a las empresas familiares en la localidad de Bahía Blanca, lo cual hace a este trabajo aún más atrayente y puede ser muy propicio e informativo para los miembros de este tipo de organizaciones. Otra fortaleza que se encuentra, tiene que ver con la información que se brinda a los interrogados luego de las entrevistas, ya que al desconocer conceptos tales como el protocolo familiar y su uso, y la incorporación de asesores, se muestran interesados en profundizar al respecto.

En concordancia con los resultados de este trabajo, se puede concluir que se percibe a la profesionalización como un factor esencial para darle continuidad a las empresas familiares, haciendo hincapié en los beneficios que otorga, para las relaciones familiares, para el aprovechamiento o descubrimiento de talentos funcionales a las organizaciones, y para un criterio objetivo necesario para establecer un balance dentro de las empresas. De igual manera se considera que la mortalidad de las empresas disminuye logrando un correcto traspaso generacional, y si se desarrolla y aplica un protocolo

familiar. Estos factores reducen en gran medida la mortalidad prematura de este tipo de organizaciones, además de brindar múltiples beneficios para su gestión.

Para futuras investigaciones se recomienda una ampliación de la muestra, tanto en tamaño como en antigüedad, lo cual puede enriquecer de manera exponencial la investigación. En este modelo planteado, también se incluye la posibilidad de llevar a cabo investigaciones longitudinales, donde se tenga en cuenta el comportamiento y las experiencias de la familia en el tiempo, y las evoluciones que se dan al hacer los traspasos. Esto supone un estudio de todo el conjunto de los subsistemas que la integran a través del tiempo.

## Referencias

- Arrubla Franco, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*.
- Bermeo, C., y Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*.
- Corado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo familiar como elemento de Gestión. *Realidad Empresarial*.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., y Muñoz Peña, K. A. (Noviembre de 2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en competitividad*. México.
- Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla, Colombia: Universitaria de la Costa EDUCOSTA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucia, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: MCGRAW HILL.
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles Acosta, C., y Martínez Rodríguez, M. C. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *ESPACIOS*.
- Ortiz Vargas, A. E., Liquidano Rodríguez, M. C., y Silva Olvera, M. A. (2017). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*.

- Pierotti, R. (2020). *Instituto Argentino de la Empresa Familiar*. Obtenido de IADEF:  
<https://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/>
- Puig Castán, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión.  
*Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar* .
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *EAN*.
- Rolla, M. (Mayo de 2017). El Marketing Digital en PYMES Familiares. *Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado*. Argentina.
- Ruiz Díaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., y Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del V Congreso*.
- Santamaria Freire, E. J., y Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Politécnica*.



### Anexo I: Documento de consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por..... de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es.....

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente..... minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se transcribirá. 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 a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

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

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

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

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

.....  
 Nombre del Participante                      Firma del Participante                      Fecha

## Anexo II Entrevistas

Modelos de preguntas para las entrevistas:

1. ¿Cuál es o fue el rubro de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo estuvo o está en actividad?
  - En caso de no seguir en actividad ¿cuál fue el motivo de cierre?
  - En caso de seguir en actividad ¿con que dificultades se enfrenta?
3. ¿Cómo estaba o estaba conformada la empresa?
4. ¿Tuvo traspasos generacionales?
5. ¿Tenían o tienen algún plan de sucesión?
6. ¿Su grupo familiar tenía o tiene intención de continuidad de la empresa?
7. La organización, ¿estaba o esta profesionalizada o contaba con algún asesor?
  - De ser afirmativo, ¿qué ventajas encontró al respecto?
  - En caso de ser negativo, ¿qué opinión tiene al respecto?
8. ¿Sabe que es un protocolo familiar? ¿le parece importante haber establecido uno? ¿Por qué?