

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**“Los negocios familiares y la profesionalización en el Departamento General
Obligado.”**

“Family businesses and professionalization in the General Obligado Department.”

Autor: Silguero Maria Clelia

Legajo: VCPB24915

DNI: 37.404.453

Director de TFG: Salvia Nicolás Martín

Localidad de Lanteri, Provincia de Santa Fe

Argentina, Julio 2020

Agradecimientos

Para hoy poder estar acá en este lugar, doy gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de todo el camino recorrido. Por protegerme, guiarme hasta el final del trabajo.

Un gran reconocimiento a mi novio Diego y su familia, que siempre están apoyándome en cada paso que doy, brindándome seguridad, confiando en mí y alentándome en que yo podía cumplir mi sueño.

A mi familia por su apoyo incondicional dándome las energías, las fuerzas necesarias para poder culminar este trabajo.

A mis compañeros de estudio, por la motivación, contención, y apoyo en momentos difíciles.

Agradezco a mi tutor, por su paciencia, dedicación y por haberme guiado durante todo el proceso de trabajo final.

Si tus sueños son grandes, es porque tienes la capacidad para cumplirlos.

¡Se puede!

¡Gracias!

Resumen

En la investigación se planteó como principal objetivo determinar el valor de la falta de profesionalización, en la muerte prematura de las empresas familiares del departamento General Obligado de la Provincia de Santa Fe en el año 2020. La investigación desarrollada tuvo un alcance descriptivo, con un enfoque cualitativo y diseño no experimental. La muestra estuvo representada por cinco empresas de distintas zonas (sur, norte y centro- este) del departamento. Los resultados de ésta investigación determinaron que existe en las empresas familiares, un escaso conocimiento sobre la profesionalización y la utilización de sus herramientas. La implementación de éstas, como el protocolo familiar u órganos de gobierno, en la etapa de crecimiento de dichas empresas, hubiese sido decisiva y clave para la supervivencia y continuidad de las mismas. Se pudo comprobar que, a pesar del desconocimiento detectado y sus efectos, ésta no fue su principal causa de muerte prematura ya que otros factores influyeron y afectaron el desempeño de la empresa, tales como mala gestión de recursos, falta de conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa en general, falta de actualización y capacitación continua a los propietarios y futuros sucesores, acceso a tecnologías y asistencia técnica, como así también la falta de flexibilidad de acceso a financiamiento por parte de las empresas.

Palabras claves: empresa, familia, gestión, profesión, muerte.

Abstract

In the research, the main objective was to determine the value of the lack of professionalization, in the premature death of family-owned companies in the General Obligado department of the Santa Fe Province in 2020. The research carried out had a descriptive scope, with a qualitative approach and a non-experimental design. The sample was represented by five companies from different areas (south, north and center-east) of the department. The results of this research determined that in the family-owned companies exists little knowledge about the professionalization and use of their tools. The implementation of these, such as family protocol and government bodies, in the growth stage of these companies, would have been decisive and key for their survival and continuity. It could be verified that, despite the lack of knowledge and its effects, this was not its main cause of premature death, due to the fact that other factors influenced and affected the performance of the company, such as mismanagement of resources, lack of knowledge about the operation of the company in general, lack of updating and continuous training for owners and future successors, access to technologies and technical assistance, as well as the lack of flexibility in access to financing on the part of the companies.

Keywords: company, family, management, profession, death

Índice

Introducción	1
Métodos	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos</i>	17
<i>Análisis de datos</i>	18
Resultados	18
Discusión	23
Referencias	32
Anexo I	37
<i>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</i>	37
Anexo II	39
<i>Guía de pautas de entrevista</i>	39

Introducción

Las empresas de familia constituyen la esencia de una sociedad que se conforma, por una parte, de una familia propietaria y administradora de una empresa y por la otra, de sus integrantes con vocación y entusiasmo de darle continuidad y permanencia (Favier Dubois y Martín, 2017). Éste tipo de empresas presentan valores arraigados donde la búsqueda de rentabilidad, no es un objetivo primordial, sino su armonía familiar.

La escuela de negocios EAE Business School (s.f.) define a la empresa familiar como compañías fundadas y gestionadas por una sola familia. Así mismo, desde un contexto profesional la conceptualiza como aquella organización cuyo capital y gobierno es dirigido por los miembros de una o varias familias, ejerciendo el poder para controlarla y a su vez proyectando la continuidad de la misma a la siguiente generación familiar.

Martinez Echezárraga (2010) afirma que existen tres características básicas que definen a la empresa familiar. La primera característica es que la propiedad es controlada por una familia, la segunda es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia mayormente por sus dueños o los hijos y la última característica es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador a lo largo de las generaciones. Éste mismo autor, destacó que la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar, constituyen la columna vertebral de la economía mundial, según estudios realizados representan más del 90% en Estados Unidos, el 88% en Suiza, un 70% en Portugal y en Italia el 98% logrando generar entre un 45 y un 70% del PIB (Producto Bruto Interno) destacándose entre ellas compañías como Ford, Wal-Mart, Samsung Group, Banco Santander, entre otras.

En Argentina según estadísticas aportadas por el Club Argentino de Negocio de Familia (CANF), del total de empresas existentes el 90% son empresas familiares, aportando un 70% de los puestos de trabajo del sector privado y generando un 68% del PIB, es decir, son el motor de la economía del país (Confederación Argentina de Mediana Empresa [CAME], 2015).

A pesar de ello es de preocupación e inquietud su baja esperanza de vida. Según datos aportados por la CAME el 65% muere en el traspaso a la segunda generación, un 25% antes de llegar a la tercera, sólo el 9% llega a los nietos, y tan sólo el 1% alcanza la cuarta generación. Otro dato que resulta interesante de la muerte en el traspaso

generacional, no se debe a problemas relacionados con la dirección y gestión del negocio, sino que tiene que ver en la mayoría de los casos, con la mala relación entre los familiares (Noguera, 2017). En base a estos datos, es notorio indicar que el traspaso generacional en las empresas familiares es un elemento clave en la decisión de permanecer, continuar o extinguirse.

Para describir el mundo de las empresas familiares Martínez Echezárraga (2010) menciona que es crucial que se conozca su dinámica y problemática, presentando el diagrama de los tres círculos o subsistemas ideado a principio de los ochenta por los profesores Renato Tagiuri y John Davis, de la Universidad de Harvard.

El mismo trata de explicar la manera en que se superponen los pilares que conforman la empresa de familia: la familia, la propiedad y la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros pertenecientes a alguno de los sub-conjuntos que se forman en las intersecciones (Perez Molina, 2012).

1. El círculo familia está compuesto por todos los integrantes pertenecientes al mismo grupo familiar priorizando y fomentando su formación y desarrollo.

Otro autor considera que éste subsistema se caracteriza por ser emocional ya que la familia tiende a contener y proteger a sus miembros (Noguera, 2017).

2. El círculo empresa comprende el conjunto de individuos de esa familia que trabajan en la empresa y como contraprestación reciben un sueldo, y que le debe agregar valor a la misma. Su base se fundamenta en resultados buscando la eficiencia, el liderazgo.

3. El círculo propiedad define quienes son sus dueños accionistas de la empresa, lo cual implica una serie de deberes y derechos.

En los lugares de intersección de estos tres círculos (familia, empresa y propiedad) nacen siete grupos distintos de personas entendiendo que cada uno de ellos tienen su propio sistema cultural, social y de personalidad, de los cuales deberían equilibrarse y focalizarse hacia los intereses propios de la empresa (Rivera e Israel, 2013).

Dichos grupos de personas son los siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no forman parte de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son propietarios y no son miembros de la familia; (4) miembros de la familia, que son propietarios, pero no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son

propietarios, pero trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no forman parte de la familia y trabajan en la empresa y finalmente (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa (Perez Molina, 2012).

El modelo se muestra en la siguiente figura, en cual se ilustran dichos sistemas y sus entrelazamientos:

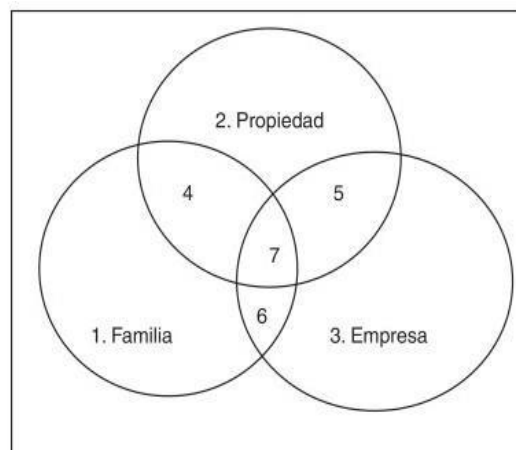


Figura 1: Los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Cardona Arenas y Balvín Rico (2014).

Rivera e Israel (2013) indican que, por la interacción de éstos tres subsistemas, se derivan ventajas y desventajas, ya que por lo general éste tipo de empresas interactúan con el medio que las rodea y se encuentran influenciadas por distintas fuerzas positivas y negativas que condicionan su rendimiento.

Con esto se puede decir que, las empresas son sistemas sociales y que un sistema social está conformado por personas que están íntimamente relacionadas y sus acciones se influyen recíproca y constantemente (Press, 2011).

En la siguiente tabla se puede apreciar una lista de las ventajas y desventajas que se suelen encontrar en la gestión familiar:

Tabla 1: *Ventajas y desventajas de la empresa familiar*

Ventajas:	Desventajas:
-Dedicación y compromiso: el fundador al considerar la empresa como fruto de su creación, está ligado al crecimiento de la misma poniendo todo su esfuerzo y dedicación.	-Rigidez: Las empresas de propiedad familiar tienen un estilo de conducción tradicional, rechaza el cambio, teniendo consecuencias a la hora de enfrentar las exigencias del mercado.
-Conocimiento: éstas empresas poseen “know-how” lo cual la distingue de la competencia. Estos secretos son mantenidos dentro de la familia y son transmitidos de generación en generación.	-Desafíos comerciales: Se encuentran 3: Obsolescencia, manejo de transiciones, y por último incremento de capital.
-Flexibilidad: Permite a éstas empresas una adaptación fácil e inmediata a las distintas situaciones.	-Sucesión: el paso de liderazgo a otra generación genera conflictos emocionales que deberán ser resueltos para dar continuidad a la empresa familiar.
-Planeación o visión a largo plazo: La empresa posee eficiencia a la hora de proyectar su futuro para minimizar riesgos y reaccionar a tiempo ante situaciones imprevistas.	-Conflictos emocionales: el campo de acción entre la empresa y la familia son diferentes, en la primera prevalecen los rendimientos y resultados mientras que, en la segunda la protección y la lealtad.
-Cultura propia y estable: Los valores y la cultura implantada por la sociedad familiar hacen que todo trabajo sea llevadero.	-Liderazgo y legitimidad: en organizaciones familiares no suelen estar bien definido el liderazgo, por lo que resulta importante que cada generación resuelva sus conflictos de manera de facultar y legitimar a la siguiente generación.
-Confiabilidad y orgullo: El propietario-fundador al ser creador de la empresa siente orgullo tanto para el como para sus sucesores. El trato directo con los clientes presenta una ventaja competitiva valorada en el mercado.	

Fuente: Elaboración propia en base a Rivera y Israel (2013).

En este sentido, el autor Dodero (2019) sostuvo que el criterio fundamental de clasificación de las empresas familiares se fundamenta en el nivel generacional en el cual la familia se involucra y se prepara para superar las crisis propias de la empresa familiar. Propone las siguientes etapas:

Primera etapa, la del fundador que emprende el negocio: aquí comienza la vida de todo emprendimiento aprovechando las oportunidades de negocios para poder llevarlas a cabo con entusiasmo. Estamos frente a una estructura informal, el fundador además de tener un espíritu emprendedor es quien controla la empresa y por lo general delega muy poco. En esta etapa el principal reto será superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial, establecimiento de las relaciones familia-empresa y la delegación de funciones.

Segunda etapa, crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador: etapa de estructura formal, el fundador debe desarrollar e incorporar nuevas competencias tales como liderar el equipo con las personas incorporadas a la empresa. El control de la gestión puede estar en manos de profesionales externos o por los propios miembros de la familia (hijos y sobrinos). Los desafíos en esta etapa serán lograr profesionalizar la gestión, la planificación, la incorporación de políticas y de sistemas, establecer el liderazgo y la comunicación con los miembros de la familia que no forman parte de la empresa.

Tercera etapa, crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos: nace por los valores, visión emprendedora inculcada por el padre-fundador. Los hijos llegan a la empresa preparados y entrenados, capaces de profesionalizar la empresa logrando hacerla más eficiente y desarrollando nuevos negocios que agreguen valor a la misma. En esta etapa el fundador, sus hijos y empleados trabajan en equipo.

Cuarta etapa, el ingreso de los nietos del fundador: considerada como una etapa desafiante, donde se produce el involucramiento de la madre de los hijos con su función sobreprotectora. El principal desafío será superar la crisis por la presión que ejercen los padres para beneficiar a sus hijos en relación a sus sobrinos o terceros.

Quinta etapa, la organización profesional: organización con estructura profesionalizada comenzando por los familiares que son evaluados de acuerdo a sus competencias profesionales requeridas para ocupar un puesto. De esta manera se logra un buen clima en la organización, mejora la comunicación y facilita el traspaso de la dirección.

Sexta etapa, el gobierno corporativo profesional: estructura organizacional formalizada y rígida en el directorio, el poder antes centrado en una sola persona ahora debe compartirse con hijos. Las óptimas prácticas de gobierno son la separación de funciones de los accionistas de los del directorio, la gestión de reuniones facilitando la participación de todos los miembros.

En consideración a lo anterior, las características o debilidades notables de las empresas familiares son la falta de planeación del legado o relevo generacional, conflictos vinculados a la relación familia-empresa llevando al entorpecimiento de la gestión del negocio (Agustín, 2018).

Según lo describe Ripoll (2019) todo riesgo o problema tiene que ver con la gestión del negocio como ser la falta de un plan estratégico, no querer modernizarse por miedo al cambio, la falta de profesionalización, carencia de personas capacitadas para la gestión como así también deficiencias en los sistemas de control interno, problemas legales, no optar por la digitalización pudiendo llegar a clientes constantemente, la ausencia de órganos de gobierno perdiendo agilidad en tomar decisiones, entre otros.

Otro tipo de riesgo es la sucesión o riesgo asociado a la dificultad de delegar, donde en el cambio de liderazgo se debe tener siempre presente que en la búsqueda del objetivo deseado esté el equilibrio con la armonía familiar. Se debe dar de manera lenta y gradual, no demasiado pronto ya que la generación que ingresa pueden ser joven y no estar capacitada para ello; ni demasiado tarde por lo que la generación que egresa puede ser mayor no pudiendo transmitir todos los conocimientos al posible sucesor(es) (Agustín, 2018).

Por último, en el ámbito del gobierno familiar los problemas que se suelen encontrar son la falta de visión compartida, peleas y tensiones producto de intereses contrapuestos, valores no alineados, escasa comunicación, ausencia de órganos de gobierno para clarificar roles, entre otros. De esta manera surge imperiosamente la necesidad de profesionalizar la empresa familiar (Ripoll, 2019).

Rueda Galvis (2011) concluyó que profesionalizar la empresa familiar implica un cambio de mentalidad de los miembros pertenecientes a la familia involucrados en la actividad de la empresa hacia una orientación más empresarial y no familiar. Con esto se quiere decir que la compañía pasa de tomar decisiones de manera intuitiva a una toma de decisiones de manera analítica basada en información, objetivos, planes estratégicos. Tal es así, que se debe transformar o reestructurar el negocio iniciado por el fundador y tramitar que éstos sean dirigidos o gestionados por profesionales (familiares o no) desarrollando al máximo ventajas competitivas propias de un negocio familiar.

Del mismo modo Gimeno (2015) opinó que la profesionalización no tiene que ver con quién dirige la organización, sino en cómo la dirige. El autor hace una diferencia entre una gestión profesional fundamentada en procesos cuantitativos, definición de estructuras jerárquicas, proceso de toma de decisiones claros; y por otra parte una gestión intuitiva desarrollada a través de las prácticas y experiencias básicas en el tema.



Figura 2: Diferencias de una organización con gestión profesional y gestión intuitiva.

Fuente: Gimeno (2015).

Favier Dubois (2017) concluyó que la profesionalización de una empresa familiar es un proceso social de cambio que consiste en la división de roles, separación de funciones, formalización de procesos, instrucción y formación al grupo familiar, designación de funciones importantes a empleados o personas no pertenecientes al grupo familiar que se encuentren capacitados, división de los flujos de fondos y los bienes de la empresa en relación a los de la familia, generar todo tipo de información cuantitativa y cualitativa en los negocios estableciendo sistemas de contabilidad y tableros de mando, crear un espacio donde se evalúe la información y facilite la toma de decisiones tales como reuniones de directorio.

Molinari (2012) en base a investigaciones realizadas en Argentina (Buenos Aires e interior) y Perú, concluyó que la profesionalización de la empresa familiar no se asocia con el tamaño, con las ventas o facturación, con las habilidades o actitudes, ni con la antigüedad de la empresa. Consideró que hay compañías pequeñas con cultura totalmente profesionalizada, y grandes compañías siguiendo un estilo de conducción en manos del fundador. Así mismo, manifestó que el 15% se encuentra en una etapa fundacional, un 68% intenta dar el “salto” hacia la profesionalización y un 17% ya se encuentra en la etapa profesional. A su vez Misiano (2016) determinó que la profesionalización en alguna etapa de vida de las empresas es necesaria, sobre todo en la etapa de proceso orientada al cambio y crecimiento, lo cual les permite lograr una ventaja competitiva respecto de la competencia y a su vez la continuidad a lo largo del tiempo.

Por su parte el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (EFESO) expresó que el 40% de las empresas familiares cuentan con problemas de rentabilidad, un 70% requiere de mejoras en la estructura de la organización y un 41% carece de un plan estratégico empresarial, debido a la falta de profesionalización que al sumar los vínculos familiares muy pocas logran sobrevivir (CAME, 2015).

Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) consideran que existen categorías que definen la profesionalización empresarial, detalladas a continuación:

- Políticas de recursos humanos: Definen las reglas y pautas que se deben seguir en la organización de tal manera que se puedan lograr las metas y objetivos empresariales mejorando el desarrollo competitivo. Dentro de esta clase, se encuentran los principales lineamientos que se tienen en cuenta, tales como: selección y reclutamiento de personal buscando los mejores candidatos para cada puesto evitando así la rotación, instrucción y formación de los mismos, evaluación de desempeño, implantación de un buen clima organizacional logrando la motivación y compromiso de los empleados y por último políticas de remuneración y beneficios.

- Herramientas tecnológicas: Se trata de que la organización incorpore todos los recursos, programas o herramientas tecnológicas que contribuyan a la agilización de los procesos internos (contabilidad, facturación, gestión de almacén, entre otros) a través de una fluida y efectiva comunicación tanto interna (conexión de la organización con los departamentos) como externa (clientes y proveedores), accediendo y disponiendo de información de manera constante que facilite la toma de decisiones.

- Diseños organizativos: Está relacionado con el proceso de adquirir una estructura o instrumentos organizacionales tales como manuales organizativos que describen tareas a desarrollar en cada puesto, responsabilidades de trabajo y relaciones de autoridad favoreciendo el flujo de información y toma de decisiones dentro de la organización alineándose con la estrategia, logro de resultados y realidades actuales del negocio.

- Gobierno corporativo: Se define como un conjunto de procesos y estructuras por las cuales se rige una empresa tendiente a dirigir y controlar, asegurando el buen manejo y la ordenación de las relaciones familia-empresa (Corporación Financiera Internacional [IFC], 2018).

Existen instrumentos o herramientas que permiten a las empresas familiares a profesionalizarse. Estas son: los órganos de gobierno y el protocolo familiar (Romero, 2017).

En referencia a lo expuesto anteriormente, las empresas familiares disponen de órganos de gobierno que trazan su destino. Según Quintana (2012) se describen en forma breve cada una de ellas:

- Junta de accionistas: la misma se encuentra compuesta por todos los propietarios de la compañía, sean familiares o no, siendo el ámbito de reunión donde los socios toman las decisiones más importantes, dentro de las cuales se pueden encontrar: incremento o disminución de capital social, reparto de dividendos, remuneración a directores, definición de políticas y estrategias, transformación, fusión como así también la disolución de la empresa. Es recomendable, que se realice como mínimo una reunión anual.

- Consejo de Administración: se lo define como un órgano ejecutivo teniendo por finalidad la gestión y administración de la empresa, dentro de sus principales objetivos se destacan: agregar valor a la compañía, salvaguardar los intereses de la sociedad, participar en la elaboración de políticas y estrategias de la empresa, como así también supervisar y controlar su puesta en práctica.

- Asamblea familiar: la misma se encuentra conformada por aquellos miembros de la familia que deseen participar en ella incluidos los familiares políticos, siendo su misión fundamental fomentar la unión, compromiso y cohesión entre los miembros de la familia sirviendo como foro de comunicación entre la familia y la empresa. Se recomienda que este tipo de reunión tenga una frecuencia anual.

- Consejo de familia: en el mismo se abordan temas relacionados a la familia y al negocio familiar, tratándose temas tales como: educación y capacitación de los futuros sucesores miembros de la familia, canalización de la comunicación y resolución de conflictos que surjan entre los mismos, fomentar la unidad familiar, dirigir el proceso de profesionalización de la familia empresaria. Los miembros del consejo son elegidos por la asamblea familiar y se recomienda una reunión cada dos o tres meses. Por su parte Arbesú Riera (2016) concluyó que dicho órgano es formal y continuo, para la información, deliberación y toma de decisiones sobre cuestiones familiares con respecto a la empresa y al patrimonio familiar.

Como es de conocimiento, la empresa familiar, al estar dirigida por grupos de familias, es una de las organizaciones más complejas, dado el hecho de que pueden surgir inconvenientes al momento de la sucesión o transición generacional. Lo que significa que la elaboración de un protocolo familiar representa un avance para lograr la armonía, y encontrar el equilibrio que haga efectivo el funcionamiento de la empresa sin perjudicar la unión familiar (EAE Business School, s.f.).

Es por ello que Cucurull Poblet (2015) expresó que para garantizar el éxito del negocio y la continuidad de la empresa familiar es necesario organizar y planificar un documento en lo relativo a las relaciones futuras entre los familiares-socios. Consecuentemente las familias empresarias optan por la redacción de un protocolo familiar, a lo que Tapies y Ceja (2011) lo definen de la siguiente manera: es un documento en el que se incluyen normas, reglas y pautas que guían o reglamentan la conducta o acción que genera el vínculo familia-empresa.

Por su parte Glikin y Hers (2010) lo definen como una herramienta con valor moral, legal por el cual los miembros de la familia y los integrantes de la empresa manifiestan su conformidad en relación a lo pactado en cuanto a misión, visión y objetivos.

En concordancia, Antognolli (2012) lo define como las reglas del juego, pactadas de común acuerdo, para que todos los miembros entiendan “como jugar”; permitiendo así solucionar todo tipo de conflictos que surjan entre los familiares garantizando la continuidad de la compañía en el tiempo en manos de la familia propietaria.

Cardona Arenas y Balvín Rico (2014) concluyen que la elaboración del protocolo no debe realizarse cuando se dan los conflictos de poder, sino más bien, cuando hay buen clima organizacional, armonía y unidad familiar y empresarial ya que es el momento propicio para su elaboración con el fin de que éstos no sucedan. Numerosas razones consideran las empresas familiares a la hora de elaborar el protocolo familiar:

- Opera como instrumento de enlace ante algún desacuerdo que surjan en las empresas familiares. Mantiene el equilibrio y la armonía familiar.
- Genera y mantiene los objetivos de la empresa familiar, determinando quienes son, cómo se ha llegado hasta ahí, hacia donde se quiere llegar y cómo se quiere llegar.
- Logra la compatibilidad de los intereses familiares con los empresariales hacia un mismo fin obedeciendo la cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.
- Es un instrumento que prevee el legado o traspaso generacional, ya que es uno de los elementos decisivos de la empresa familiar, por la escasa preparación y atención que se le confiere.

- Regula el patrimonio, evitando la confusión que se produce entre el patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.

- Permite el desarrollo de una eficaz gestión empresarial.

En este mismo sentido Figueroa (2019) considera que las características más comunes del protocolo familiar son las que se detallan a continuación:

La voluntariedad, donde existe un acuerdo por el cual los integrantes de la familia tienen la predisposición en la elaboración del mismo, convencidos de que es de utilidad favoreciendo el traspaso generacional. La previsión, que implica tomar medidas precautorias para evitar posibles riesgos que se presenten o puedan acontecer en el futuro proponiendo una solución objetiva ante ello. La particularidad, referida a que cada protocolo es redactado o confeccionado a medida de cada familia empresarial. Y como última característica, la legalidad en donde las cláusulas impuestas en el documento vinculan a los firmantes, pero no deben ser contrarias al ordenamiento jurídico.

Figueroa (2019) expresa que los protocolos familiares no tienen un formato de contenido único y generalizado para cualquier tipo de organización, aunque existen contenidos básicos a la hora de redactar el mismo. A saber:

- Ámbito del protocolo, espacio comprendido por la empresa, bienes y personas que componen al mismo.
- Misión y valores de la familia.
- Inserción, estructura, composición y operatividad de los órganos de gobierno de la empresa. Como así también de los órganos de gobierno de la familia.
- Pautas a tener en consideración para evitar el caos del patrimonio de la empresa con respecto al de la familia.
- Normas o reglas a seguir en la contratación, evaluación y remuneración de los integrantes familiares que desempeñen funciones en la empresa.
- Situación accionarial, haciendo alusión al reparto de capital y pautas a seguir en cuanto a la transferencia de acciones o participaciones sociales de la empresa. Como así también la distribución de dividendos.
- Establecimiento de un código de ética y del comportamiento que de él se desprende, tanto para los miembros de la familia como para los colaboradores contratados.

Favier Dubois (2011) determinó que el protocolo familiar tiene variadas finalidades, entre ellas se pueden encontrar: fortalecer la empresa familiar neutralizando las debilidades familiares, empresariales, patrimoniales y jurídicas; garantizar la continuidad de la empresa familiar evitando todo tipo de conflictos que puedan surgir o el desarrollo de mecanismos para anticiparse a dichos conflictos; resguardar los intereses de la familia ante posibles abusos de los miembros de la empresa y la búsqueda de un equilibrio entre los intereses familiares y los intereses sociales en atención a un mutuo.

La legislación argentina no se refiere expresamente al protocolo familiar. Pero establece disposiciones generales sobre su validez y funcionamiento de éste tipo de contratos, ya que el mismo se encuadra dentro de los contratos de colaboración, organización y participativos. Dicho documento es redactado con total libertad en beneficio de todos los miembros de la familia como herramienta de autorregulación en las áreas que le son trascendentes, como así también en todo lo relacionado al derecho patrimonial y de familia. De todos modos, los protocolos familiares que solo consideren aspectos emocionales, de comunicación, vinculares y de gestión debe añadirse un pacto de socios, como contrato, que le brinde valor legal (Favier Dubois, 2016).

Podría inferirse que la capacidad de adaptarse a los cambios, la planificación, construcción y control de los procesos de profesionalización de la empresa aseguran la continuidad y permanencia de la empresa familiar, considerando que lo más importante es la aptitud y disposición por parte de la familia empresaria en preparar y liderar el proceso sucesorio acordado en el protocolo. La autora define al traspaso generacional como un proceso extenso, continuo y que no culmina, sino que requiere una planificación, desde el momento en que se incorporan las demás generaciones como sucesores en plenos, es recién ahí donde se comienza a preparar el relevo generacional. Tiene como finalidad el traspaso tanto de la propiedad del negocio como la administración y gestión a la siguiente generación (Trevinyo Rodríguez, 2010).

Castiglia, Laconi, Cosimano, Guisasola, y Fontemachi (2011) concluyeron que en el proceso sucesorio y para lograr la supervivencia de la empresa es indispensable la participación y orientación de un profesional contador público, ya que consideran que el mismo cuenta con habilidades técnicas, capacidad de análisis, de organización en lo que respecta a la valuación de bienes, confección de inventarios, gestión operativa y financiera de la empresa. Del mismo modo Rivadeneira Bahamón (2015) concluye que

los servicios del profesional tienden a orientar en cuanto a generación y utilización de información que conlleve a la mejor definición de estrategias, pudiendo competir en un mercado basado en liderazgo de costos y de diferenciación, lo que le permite y beneficia a la empresa en un mayor crecimiento logrando cumplir con los requerimientos que exige el mercado.

En vista de lo anterior Figueroa (2019) concluyó que todo proceso de legado debería iniciarse cuando los posibles sucesores son niños, dado que los padres fundadores, pueden enseñar actitudes a todo lo relacionado con la gente, el dinero, las éticas de trabajo, los compromisos a asumir, la competencia y la calidad. Así mismo, se prepara un camino suave ayudando a sus hijos a convertirse en sujetos capaces de dirigir elaborando planes que le permita a la compañía familiar superar posibles conflictos.

Como dichos conflictos se manifiestan por la intersección de los subsistemas (familia, propiedad y empresa), hay problemáticas que están relacionadas con el traspaso generacional que según Romero (2017) son las siguientes:

- Sucesión patrimonial, se vincula a toda transmisión de aporte y sucesión de bienes que posee el fundador fuera de la empresa, lo que desemboca muchas veces en un juicio sucesorio, poniendo en riesgo la continuidad de la empresa.
- Criterios para ocupar cargos: la transmisión o sucesión del liderazgo se lo considera como el mayor de los conflictos. A la hora de cubrir algún puesto directivo se lo debería realizar en base a criterios de puestos.
- Valores familiares: inculcar y transmitir los valores y tradiciones por parte de la familia es uno de los elementos claves en todo el proceso de relevo generacional. Con ausencia de ellos corren riesgos la cohesión y los vínculos familiares.

De igual manera otro autor define al traspaso generacional de la empresa familiar como un evento inevitable, tal es así que tarde o temprano ocurre de igual manera, por eso es importante que ésta sea planeada con anterioridad. Un plan de sucesión debe contener al menos los siguientes objetivos: distribución y transferencia del patrimonio familiar; transmisión del control y la gestión fomentando un efectivo liderazgo y por último el logro de mantener la armonía y unión familiar (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2014).

La clave para el desarrollo de un plan exitoso es que no se queden en promesas, sino que se las ponga en práctica para lograr la continuidad de la empresa: deben ser

comprensivos, el empresario debe tener en cuenta los intereses y expectativas de los demás, evitando rechazos, abandonos y resistencias al cambio. Estratégicos, debe comprender tanto el mercado, como la empresa y la familia con sus puntos fuertes y débiles en la actualidad y con vistas al futuro. Diseñados y gestionados profesionalmente, continuando con la aplicación práctica de la acción programada y el control periódico de resultados. Simples, concretos y claros. Realistas y factibles, los objetivos trazados deben ser accesibles. De larga duración, sucesor y sucedido necesitaran tiempo para adaptarse y asimilar situaciones futuras y el plan debe ser escrito, como guía para asumir una mayor responsabilidad (Lorenzo Simón, 2017).

Al respecto, Brescia, Mostaccio, y Solari (2019) enumeran las fases o etapas del traspaso generacional:

- Planificación y diseño: el principal partícipe es el empresario fundador. En esta etapa se planea todo el proceso de transición, procedimientos de controles de cumplimiento, se determina el tiempo que durará cada etapa y el perfil del sucesor que se quiere para la organización.

- Preparación del sucesor: se escoge el sucesor, recibiendo éste toda información básica y especializada acompañada de capacitación para adquirir los conocimientos. Esta etapa suele ser más duradera para el proceso de planificación.

- Traspaso de la empresa: son partícipes tanto el fundador como el sucesor. En esta etapa se concreta el traspaso de una generación a otra, en el cual el fundador capacitará a su sucesor manifestándole el know-how y capacidades empresariales para que las adquiera y tome las riendas de la empresa de manera correcta.

- Retiro del empresario: el sucesor toma la dirección de la empresa familiar y el empresario deja de ser gerente. La duración de esta etapa depende del empresario en cuanto asuma y decida que es momento de abandonar el cargo para darle lugar a su sucesor.

A nivel mundial, de acuerdo a los datos arribados por el Instituto de Empresa Familiar (IEF), éste concluyó que un 33% de las empresas familiares logran pasar a la segunda generación, y de las mismas un 10% llega a la tercera generación. Consideró como dato importante que un 20% de estas familias empresarias planifican de forma efectiva el traspaso generacional (Rodríguez Clariana, 2018).

Por su parte la consultora, Paola Bereciartú en CAME (2015) lo definió de la siguiente manera: “El traspaso generacional es el proceso más crítico en la empresa familiar y especialmente cuando quien traspasa es el fundador, que suele tener todas las actividades bajo su control” (p. 3).

Por lo expuesto anteriormente, se plantea como problema que la falta de profesionalización puede provocar variados conflictos en la dirección del negocio e influir financiera y económicamente en las mismas, hasta llevarlas a su muerte prematura. Se plantean los siguientes interrogantes, ¿en qué medida la profesionalización influye según las fases que estén atravesando?, ¿qué herramientas se podrían emplear para profesionalizarse?, ¿en qué aspectos puede un profesional contador público contribuir en el desarrollo y el proceso de profesionalización?

Se decidió realizar esta investigación orientada a la profesionalización en empresas familiares porque resulta de interés conocer cuáles son los problemas o motivos que conducen a su fracaso. Resulta interesante conocer qué se podría desarrollar como herramienta o qué se podría aportar cuando estas empresas transitan alguna etapa de su vida y requieran de instrumentos que las haga perdurar en el tiempo.

A fin de tratar el problema planteado, el objetivo general de esta investigación es determinar el valor de la falta de profesionalización en la muerte prematura de las empresas familiares del Departamento General Obligado de la Provincia de Santa Fe en el año 2020.

Como objetivos específicos se enumeran los siguientes:

- Conocer en qué etapa de la vida de las empresas familiares del Departamento General Obligado de la Provincia de Santa Fe la falta de profesionalización fue decisiva, identificando qué herramientas o decisiones podrían haber sido utilizadas o implementadas.
- Identificar la porción de empresas que aplican herramientas de profesionalización, como protocolo familiar u órganos de gobierno, y que valor le atribuyeron antes de su muerte prematura.
- Indagar cómo un profesional contador público podría contribuir en los procesos de profesionalización en la gestión de empresas familiares.

Métodos

El desarrollo de este apartado se realizó siguiendo las pautas descriptas por Sampieri (2018).

Diseño

La presente investigación desarrollada fue de alcance descriptivo, en otras palabras, se buscó detallar, especificar, comprender más las variables, características consideradas relevantes de un fenómeno en particular.

En este caso se intentó determinar las causas o el impacto que tuvo la profesionalización (o falta de ésta) en las empresas familiares del Departamento General Obligado de la Provincia de Santa Fe.

El enfoque utilizado en la investigación fue cualitativo, ya que la recolección de datos fue realizada sin datos numéricos. Profundizándose por medio de preguntas, a través de la narración de experiencias y hechos, si es que la profesionalización fue la causa fundamental o no de la muerte prematura de empresas familiares del Departamento General Obligado de la Provincia de Santa Fe.

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, observándose los hechos tal cual se dieron en su contexto natural para luego ser analizados. Y de tipo transversal, ya que los datos recopilados fueron dados en un único momento del tiempo para cada uno de los participantes, para luego describir un hecho en particular y analizar su incidencia en un lapso de tiempo dado.

Participantes

La población analizada estuvo conformada por todos los titulares fundadores de empresas familiares del Departamento General Obligado de la Provincia de Santa Fe.

El muestreo utilizado fue no probabilístico ya que la muestra se seleccionó de forma aleatoria por varios motivos que dependen del investigador y no se tuvo en cuenta la probabilidad, es decir que esta muestra no es representativa de la población. En el caso analizado, el muestreo fue por conveniencia y voluntario, ya que al no tener acceso a la

totalidad de los propietarios de empresas del Departamento General Obligado apenas se identificó un caso que podría llegar a utilizarse. El mismo se utilizó.

La muestra empleada en la investigación fue de tipo accidental, es decir, la misma estuvo representada por aquellas empresas familiares del Departamento Obligado a las que por cercanía o relación con los propietarios fue más fácil acceder. En el caso bajo análisis la muestra estuvo representada por titulares de 5 empresas familiares de distintas zonas (sur, norte y centro- este) del Departamento General Obligado de la Provincia de Santa Fe.

Previo a la realización de la entrevista se procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada participante. (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó con cámaras empresariales locales como el Centro Industrial y Comercial del Litoral Norte, entes bancarios y otras instituciones para lograr conseguir contactos o cualquier tipo de información sobre empresas familiares que hayan dejado de existir. A su vez se indagó a grupos cercanos o conocidos para intentar conseguir toda información pertinente de personas que hayan sido titulares o fundadores de empresas familiares que dejaron de existir.

Para el relevamiento de la información se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, ya que la misma busca obtener respuestas sobre un determinado tema en las propias palabras y lenguaje del entrevistado.

Como instrumento de recolección de datos fue utilizado una guía de entrevista, que de acuerdo a la situación actual del COVID-19 las mismas fueron enviadas por correos electrónicos y también mediante llamadas telefónicas dirigidas a titulares de empresas familiares que dejaron de existir (Anexo II).

La entrevista consistió en un cuestionario estructurado o cerrado, listándose las preguntas en forma particular, considerando en cada una de ellas los objetivos específicos propuestos con la finalidad de obtener como resultado información satisfactoria que fundamente el porqué de su fracaso y muerte.

Análisis de datos

Para llevar a cabo dicho análisis, se procedió a:

- En primer lugar, se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para su verificación y posterior análisis. Se utilizó tablas que permitan sistematizar la información logrando una mayor interpretación de las mismas.
- Se realizó una breve descripción de cada entrevista desde un punto general, permitiendo de esta manera mostrar o describir una breve historia de la empresa, a modo de contextualizar a grandes rasgos su situación en general.
- Cada fundador o titular de la empresa entrevistada aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de brindarles la garantía de permanecer en el anonimato a través de un seudónimo.
- Asimismo, también se comparó la información obtenida en cada caso. Dichos datos recolectados, se plasmaron en una ficha o tablas con un seudónimo que identificó a cada empresa de manera tal que permitiera el estudio en cada uno de los casos, respondiendo a la problemática planteada y a cada uno de los objetivos específicos propuestos.
- Finalmente, con las respuestas obtenidas por medio de las entrevistas, se describió el impacto que sufrieron las empresas familiares por la falta o no de profesionalización, lo que favoreció o permitió conocer si aplicaron herramientas de profesionalización, tales como el protocolo familiar y los órganos de gobierno. A través de preguntas realizadas a los titulares o familiares involucrados en las empresas familiares se esclareció en qué etapa de vida de dichas empresas hubiera sido necesaria la implementación de las herramientas en cuestión.

Resultados

Se exponen los resultados obtenidos de las preguntas realizadas en las entrevistas a los titulares de empresas familiares que dejaron de existir observando la importancia de su profesionalización. Con el fin de preservar la identidad de cada una de las empresas familiares estudiadas, se las denominará en el presente apartado como entrevistado 1, 2, 3, 4 y 5.

A continuación, se presenta una breve reseña de cada una de las empresas familiares en la tabla 2.

Tabla 2: Breve reseña de las empresas familiares

Participantes	Rubro y actividad económica que desarrollaban	Estructura empresarial	Generación	Años de vida
Entrevistado 1	Metalúrgico. Manufacturero. Elaboración de filtros de evaporadores.	Propietario fundador, esposa, tres hijos y siete empleados.	Segunda generación.	2000 - 2019
Entrevistado 2	Metalúrgico. Primeramente, se dedicaban a la reparación de máquinas y herramientas menores. Luego incorporaron matriceria y mecanizado.	Propietarios fundadores (dos socios), un hijo y un empleado.	Primera generación.	2001 - 2005
Entrevistado 3	Manufacturero. Producción de molienda de caña para la elaboración de azúcar.	Propietarios (tres hermanos), dos hijos y cien empleados.	Segunda generación.	2005 - 2018
Entrevistado 4	Metalúrgico. Fabricación de cocinas a leñas, hornos, salamandras, termotanques piezas de máquinas para molinos, todo en fundición de hierro.	Propietario, dos hijos, un nieto y dieciséis empleados.	Tercera generación.	2012 - 2019
Entrevistado 5	Metalúrgico. Fabricación de implementos agrícolas, desmalezadoras, palas y cilindros hidráulicos.	Propietarios (tres hermanos), dos hijos, un nieto y cinco empleados.	Tercera generación.	1988 - 2008

Fuente: Elaboración propia

Al indagar sobre el impacto que tiene la falta de profesionalización en las diferentes etapas, se logró comprobar por medio de las entrevistas realizadas, que en general, la etapa de vida donde fue decisiva la aplicación de herramientas de profesionalización fue en la etapa de crecimiento. También expresaron que hubiera sido sumamente importante la implementación de herramientas de profesionalización tales

como protocolo familiar u órganos de gobierno, por lo que su puesta en práctica hubiese tal vez permitido la supervivencia de la misma.

En la tabla 3 siguiente se amplía detalladamente la etapa en la que fue decisiva la profesionalización, y cuáles fueron las herramientas que se podrían haber implementado, según el aporte de cada entrevistado.

Tabla 3: *Profesionalización según las etapas de vida y sus herramientas.*

Participantes	Etapas de vida que fue decisiva	Herramientas que se podrían haber implementado
Entrevistado 1	Crecimiento	Asesoramiento externo para la determinación de costos. Órganos de gobierno. Elaboración de manuales organizacionales.
Entrevistado 2	Fundacional	Protocolo familiar. Órganos de gobierno. Manual de procesos y procedimientos para un control interno.
Entrevistado 3	Crecimiento	Asesoramiento de gestión externa. Protocolo familiar.
Entrevistado 4	Crecimiento	Órganos de gobierno. Asesoramiento externo para realizar inversiones.
Entrevistado 5	Crecimiento	Órganos de gobierno. Protocolo familiar o estatuto. Segregación de funciones

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las herramientas de profesionalización y su empleo por parte de las empresas familiares, los resultados indican, en líneas generales, que la gran mayoría tiene poco conocimiento en cuanto a éstas herramientas de profesionalización. Atribuyen esto a que no sabían cómo desarrollar o implementar dichas herramientas.

Sin embargo, un número reducido de ellas, manifestaron que sí utilizaron alguna de ellas y le atribuyeron una considerable importancia al notar óptimos resultados.

En la tabla 4 se describe la utilidad y el valor de las herramientas de profesionalización por parte de las empresas familiares.

Tabla 4: *Herramientas de profesionalización implementadas y su valor.*

Participantes	Herramientas de profesionalización	Valoración asignada a las mismas
Entrevistado 1	Herramientas de ingeniería, capacitaciones al personal sobre higiene y seguridad en el trabajo, psicología laboral, abogados. División de tareas o funciones a través de un pequeño organigrama.	Muy valorizadas, priorizando nuevos conocimientos y habilidades para el desempeño de las actividades.
Entrevistado 2	Ninguna	Baja valoración
Entrevistado 3	Utilización del directorio como órgano de gobierno. Realización de reuniones familiares para separar propiedad de familia.	Muy valorizadas, los socios participaban activamente en la definición de estrategias. Valorizadas, como herramienta para resolver conflictos, lograr acuerdos y consensos.
Entrevistado 4	Ninguna	Baja valoración
Entrevistado 5	Ninguna	Baja valoración

Fuente: Elaboración propia

Las empresas entrevistadas que no aplicaron ninguna herramienta de profesionalización, en general, manifestaron que las mismas son poco reconocidas y utilizadas por lo que se le dio una baja valoración a las mismas, debido a que en ese momento se contaba con poca información sobre protocolo familiar y órganos de gobierno.

Al indagar sobre cómo impacta los aportes que puede brindar o realizar un contador público en el proceso de profesionalización, en líneas generales la mayoría de los entrevistados consideraron que éste profesional es de vital importancia, teniendo en cuenta, como uno de los mayores aportes su asistencia en la organización y ordenamiento de la empresa, como orientador en la toma de decisiones, como así también su intervención en el asesoramiento en lo que respecta a la contabilidad, legislación laboral e impositiva para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias.

Seguidamente en la tabla 5 se amplían los distintos tipos de aportes obtenidos como resultados según la manifestación de cada uno de los participantes.

Tabla 5: *Contribución de un profesional contador público según distintos aportes*

Participantes	Distintos aportes	Contribución que se produce en la gestión empresarial
Entrevistado 1	-Definición de órganos de gobierno. -Organización y manejo de la administración. -Asesoramiento comercial.	Logra una adecuada separación de funciones entre los sistemas que componen la estructura empresarial. Crea una administración eficiente favoreciendo la toma de decisiones.
Entrevistado 2	-Redacción de un reglamento interno de la empresa. -Consejero o guía en la toma de decisiones. -Asesoramiento impositivo y laboral.	Regula las relaciones dentro de la empresa. Permite que la empresa tome sus decisiones con eficacia. Determinación y pago de las obligaciones tributarias en tiempo y forma.
Entrevistado 3	-Desarrollo de un protocolo familiar. -Administración y finanzas, proyectos a futuros.	Permite que la empresa cuente con reglas claras establecidas y mecanismos de resolución de conflictos. Otorga un buen manejo eficiente de la administración y el aprovechamiento de las inversiones a futuro.
Entrevistado 4	- Planificar un plan de sucesión. -Elaboración de órganos de gobierno. -Asesoramiento contable y gestión de créditos.	Permitir que la empresa realice el traspaso generacional de manera temprana y eficiente. Logra una adecuada separación de funciones de los sistemas de la empresa a través de la creación de estos órganos. Permite el desarrollo de una correcta gestión contable, y un eficaz análisis en cuanto a la toma de créditos.
Entrevistado 5	-Elaboración de un estatuto o protocolo familiar.	Contar con reglas definidas como prevención de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los resultados demuestran que para la continuidad de la empresa familiar un contador público podría contribuir en:

- Asesoramiento comercial, buscando un mejoramiento en las ventas, en la determinación de los costos y la competitividad.
- Implantar un sistema contable más conveniente. También debe desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación, lo que permite una efectiva toma de decisiones.

- Optimización y aprovechamiento de los distintos recursos, con una mirada estratégica desde el punto de vista financiero que le permitirá a la empresa realizar las inversiones necesarias en el momento adecuado.

En términos generales y cerrando esta sección, los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas indican que, en la mayoría de los casos hay un notable desconocimiento de la existencia de herramientas que se podrían haber implementado para llegar a ser una empresa totalmente profesionalizada con procesos sólidos y bien definidos, con una estructura bien diseñada que marque el camino hacia el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Entonces, al carecer de una estructura firme, al enfrentarse a nuevos desafíos y sortear las distintas barreras de tipo fiscal y económicas financieras les fue imposible, en la etapa de crecimiento, continuar con sus proyectos, dejando en evidencia que la fragilidad de la empresa fue la causa del fracaso de los mismos.

Si bien hubo coincidencias en que todas contaban con los servicios de consultoría o asesoramiento, la incorporación del profesional contador público en la estructura organizativa sería clave para construir e instaurar en la organización un conocimiento intelectual que aporte a los fundadores visiones diferentes de desarrollo y crecimiento lo que le hubiera permitido lograr una ventaja competitiva, alcanzar el liderazgo y asegurar el éxito.

Discusión

La presente investigación tiene como objetivo general, determinar el valor y la importancia que representa la falta de profesionalización de las empresas familiares del departamento General Obligado de la provincia de Santa Fe, como una de las principales causantes de su muerte prematura en el año 2020. Es importante demostrar que la falta de profesionalización está ligada a la ausencia de implementación de herramientas de profesionalización lo que conlleva a su muerte prematura. En general existe poco conocimiento y escasa utilización en cuanto a éstas herramientas. Al realizar este tipo de investigación se busca colaborar a que se valore la profesionalización y la implementación de sus herramientas promoviendo la permanencia y continuidad de las empresas, ya que las mismas no logran perdurar a lo largo del tiempo.

Un primer objetivo específico busca conocer en qué etapa de vida de las empresas familiares la falta de profesionalización fue decisiva, identificando que herramientas o decisiones pueden ser implementadas. Los resultados al respecto arrojan que hay una escasa profesionalización en las distintas etapas, considerándose la etapa de crecimiento como una de las más críticas, donde las empresas requieren de ese importante cambio. Éstos datos son congruentes con lo indicado por Molinari (2012) la cual manifiesta que hay empresas grandes sin profesionalizarse y empresas pequeñas totalmente profesionalizadas, considera que el 15% se encuentra en la etapa fundacional, el 68% en una etapa de crecimiento, donde la empresa intenta dar “salto” hacia la profesionalización y un 17% se encuentra en una etapa profesional.

Cabe mencionar otro resultado respecto a que se pueden implementar distintas herramientas de profesionalización tales como un protocolo familiar y algún órgano de gobierno como una necesidad, ya que las mismas les hubieran permitido subsistir y además lograr su permanencia y continuidad en el mercado. Los mismos datos siguen la línea expresada por Cucurull Poblet (2015) quién indica que, para garantizar el éxito del negocio y la continuidad de la empresa familiar, es necesario organizar y planificar un documento en lo relativo a relaciones futuras entre los familiares-socios.

Se puede inferir, que para poder crecer y mantenerse en el mercado las empresas deben profesionalizarse, en alguna parte de la vida de las mismas es fundamental e imprescindible, ya que necesitan de ese cambio para lograr su continuidad. Esto afianza y va en línea con el trabajo de investigación desarrollado por Misiano (2019) quién concluye, que la profesionalización en cierta etapa de vida es necesaria, sobre todo en la de proceso cuando la empresa tiene que ceder ese paso, lo cual les permite lograr una ventaja competitiva respecto de la competencia y a su vez la continuidad a lo largo del tiempo.

Es preciso señalar que, para lograr la supervivencia de las empresas familiares, es importante desarrollar un documento con normas o pautas que guíen la conducta de todos los individuos que componen la empresa como prevención de conflictos y aún más como detención de muerte prematura. Los resultados indican que la implementación de un protocolo familiar o un estatuto es una herramienta de prevención de conflictos, ya que el ingreso de nuevos integrantes de la familia a la empresa ocasiona peleas, producto de intereses contrapuestos. Éstos datos confirman lo expuesto por Favier Dubois (2011)

quién de igual manera, indica que el protocolo familiar tiene variadas finalidades, entre ellas se pueden encontrar: fortalecer la empresa familiar neutralizando las debilidades familiares, empresariales, patrimoniales y jurídicas; garantizar la continuidad de la empresa familiar evitando todo tipo de conflictos que puedan surgir o el desarrollo de mecanismos para anticiparse a dichos conflictos, resguardar los intereses de la familia ante posibles abusos de los miembros de la empresa y la búsqueda de un equilibrio entre los intereses familiares y los intereses sociales en atención a un mutuo.

También confirma la investigación llevada a cabo por Cardona Arenas y Balvín Rico (2014) quienes indican que la elaboración del protocolo familiar no debe realizarse en el momento en que aparecen los primeros conflictos de poder, sino más bien, cuando existe buen clima organizacional, armonía, unión familiar y empresarial, ya que es el momento propicio para un buen dialogo para tomar decisiones sobre su elaboración. Esto quiere decir que la implementación de dicha herramienta de profesionalización no es para desaparecer los conflictos, sino para que ellos no se presenten.

El segundo objetivo específico de la investigación, pretende identificar si las empresas familiares emplean herramientas de profesionalización como protocolo familiar y órganos de gobierno y el valor asignadas a las mismas antes de morir prematuramente. De los resultados recabados se obtiene el escaso conocimiento que tienen las mismas sobre dichas herramientas, y donde la profesionalización en general es por medio de capacitaciones al personal en las distintas áreas, buscando contar con personal idóneo en cada puesto y con distintos profesionales que colaboren en el proceso de gestión de la empresa. Éstos datos confirman lo determinado por Favier Dubois (2017) quién del mismo modo indica que profesionalizar la empresa consiste principalmente en la separación de funciones, división de roles, formalización de procesos, capacitación al personal y delegar o asignar funciones de importancia a no familiares capacitados como así también a los profesionales externos.

Sin embargo, existen casos particulares, en los cuales son muy valoradas, en donde la profesionalización está dada en la utilización y puesta en marcha de los órganos de gobierno. Los resultados indican que la implementación de un directorio, es de vital importancia ya que es el encargado de la administración y dirección de la empresa, donde la principal función está en la definición y establecimiento de estrategias corporativas a largo plazo y la toma de decisiones a cargo de los directores fundadores. Éstos datos

confirman la conclusión de Gimeno (2015) quién indica que la gestión profesional es una gestión fundamentalmente analítica, que se apoya en procesos claros de toma de decisiones con fundamentación cuantitativa.

De igual manera dicho resultado, a cerca de la creación de un directorio como órgano directivo principal dónde la función primordial está en la toma de decisiones de mayor relevancia. A su vez, funciones como gestionar y administrar todos los bienes y recursos de la empresa, como así también liderar, acompañar y guiar al equipo de trabajo, contribuyendo hacia el cumplimiento de los fines y objetivos de la organización. Éstos datos coinciden con la conclusión llevada a cabo por Favier Dubois (2017) quién determina que se debe crear un espacio dónde se evalúe la información y facilite la toma de decisiones.

Vale destacar que para garantizar la continuidad familiar a través de las siguientes generaciones y a su vez, gestionar y acrecentar el patrimonio familiar es importante fomentar la creación de órganos de gobierno como el consejo familiar, donde la familia empresaria se anticipa eficazmente a futuras fuentes de conflictos familiares que lleven al deterioro de los lazos familiares y luego los de la empresa. La empresa de la zona medianamente profesionalizada es a través de la conformación de un pequeño consejo de familia, que consiste en reuniones familiares entre hermanos, donde se abordan aquellos temas relacionados con las relaciones entre los miembros de la familia y el negocio familiar; Consensuan, deliberan y definen objetivos familiares y empresariales. Éstos datos son congruentes con la investigación realizada por Arbesú Riera (2016) quién pone de manifiesto que el consejo de familia es un órgano formal y continuo que sirve para la información, deliberación y toma de decisiones sobre cuestiones familiares con respecto a la empresa y el patrimonio familiar.

Como tercer objetivo específico, busca indagar como un profesional contador público puede contribuir en los procesos de profesionalización de la gestión de empresas familiares, de los resultados que se obtiene, se puede observar que los aportes realizados por un contador en general son mera y exclusivamente la determinación de impuestos, asesoramiento en materia contable, laboral e impositiva. Las empresas familiares de la zona consideran que el mayor aporte que puede realizar éste profesional, tiene que ver con su intervención en la organización, en cuanto a su acompañamiento y administración de la misma, como así también sugieren la redacción de estatutos o protocolos familiares,

definición de órganos de gobiernos y fomentar el plan de traspaso generacional. Éstos resultados confirman el trabajo de investigación desarrollado por Castiglia et al., (2011) quienes concluyen sobre la importancia que tiene el profesional en cuanto a su participación y colaboración, puesto que, consideran que el mismo cuenta con habilidades técnicas, capacidad de análisis, de organización en lo que respecta a la gestión operativa y financiera de la empresa.

Como aspecto relevante más allá del asesoramiento del profesional especializado en determinación de impuestos, su asistencia y acompañamiento permanente en la organización constituye la piedra angular de toda empresa a la hora de crecer. Uno de los propietarios de empresas familiares de la zona manifiesta que, si bien utilizan sus servicios de asesoramiento o consultoría, consideran que el profesional debe involucrarse en la empresa misma, asistirle, guiarla, mediante un acompañamiento mutuo con el fundador, logrando que se generen distintas informaciones y que su utilización se destine a eficientes tomas de decisiones que contribuyan a mejoras estratégicas que le permitan a la empresa poder competir en el mercado. Dichos resultados confirman la investigación llevada a cabo por Rivadeneira Bahamón (2015) quién concluye que a través del asesoramiento de consultoría, el profesional es la persona más idónea para orientar en cuanto a generación y utilización de información que conlleve a la mejor definición de estrategias pudiendo competir en un mercado basado en liderazgo de costos y de diferenciación, lo que beneficia a la empresa en un mayor crecimiento logrando cumplir con los requerimientos que exige el mercado.

Resulta interesante mencionar el papel del contador público en el manejo del patrimonio familiar, el cual marca una gran diferencia a la hora de la toma de decisiones basada en información, objetivos y planes estratégicos. La función del profesional es trascendental porque le permite conocer cuáles son las necesidades de capital, los riesgos fiscales y/o impositivos y aún más los riesgos financieros con los que cuenta la empresa al momento de realizar inversiones que potencien su negocio, asegurando el éxito y logrando la continuidad de la vida empresarial. Como resultado se obtiene que el profesional contador público podría contribuir en la administración, las finanzas y en la proyección a largo plazo en lo que respecta a cómo, cuándo y con qué capital disponible cuenta a la hora de tomar decisiones sobre invertir y definir un negocio.

Éstos resultados van en línea con lo expuesto por Rueda Galvis (2011) quien sostiene que la compañía debe tomar decisiones de manera analítica basada en información, objetivos, planes estratégicos. Tal es así, que se debe transformar o reestructurar el negocio iniciado por el fundador, y tramitar que éstos sean dirigidos y gestionados no sólo por familiares, sino también por profesionales desarrollando al máximo ventajas competitivas que le garantizan a la empresa un futuro exitoso.

En esta investigación se encuentran varias limitaciones, primeramente, el tamaño de la población, lo que condujo a tomar una muestra muy pequeña, de allí se tomó cinco empresas familiares de distintas zonas o localidades del departamento General Obligado de la provincia de Santa Fe, limitando la posibilidad de poder generalizar los resultados de esta investigación a todas las empresas familiares del departamento. Esta situación se debe a la imposibilidad de obtener acceso a información dado que determinadas empresas no querían participar.

También se puede mencionar como limitación, haber trabajado con una muestra de empresas familiares de generaciones jóvenes, por lo tanto, no se pudo determinar un nivel considerable de conflictos en estas empresas; por lo que el resultado sería distinto si se hubiese trabajado con empresas de una generación mayor que hayan tenido que transitar el proceso de sucesión, que es ahí donde se generan o se producen los mayores conflictos.

Es importante destacar como otra limitación de la presente investigación, la falta de información o más bien el desconocimiento sobre la profesionalización y sus herramientas que existe en la región o a nivel local, lo cual impide la obtención de antecedentes locales, basándose la investigación únicamente en antecedentes a nivel nacional e internacional.

Otra de las limitaciones tiene que ver con que el análisis desarrollado en la investigación es restringido en términos metodológicos, ya que, por la naturaleza cualitativa de la investigación, no se pudo medir la incidencia de cada variable en relación entre empresa familiar, profesionalización y continuidad.

De la misma manera, otra limitación que se presenta en la investigación desarrollada, es el haber utilizado para la confección de la misma, material en español sin considerar bibliografías en otros idiomas que pudieran aportar datos más relevantes que faciliten y enriquezcan dicha investigación.

Sin embargo cabe destacar como fortaleza de la presente investigación que no existen en el Departamento General Obligado de la provincia de Santa Fe, estudios realizados sobre la temática de la profesionalización en empresas familiares, y existe un escaso conocimiento por parte de las mismas, por lo que resulta interesante y atrayente el aporte de este trabajo de investigación, pudiendo así llegar a distintas empresas con el fin de lograr que exista en las mismas una mejora, un crecimiento, sostenibilidad y puedan perduran en el tiempo.

También es preciso mencionar como fortaleza de esta investigación, la colaboración activa de todos los entrevistados de las empresas familiares de la zona, quienes brindaron toda la información solicitada y le agregaron valor dando su punto de vista.

Otra fortaleza que se puede destacar es la metodología de trabajo, ya que la misma se realizó de manera cualitativa, mediante un dialogo abierto con los entrevistados lo que permitió establecer un vínculo estrecho a diferencia de que si se hubiera realizado de manera cuantitativa.

También se puede considerar como fortaleza de la presente investigación, el haber podido acceder a una muestra representada por empresas muertas o inactivas, lo cual permitió tener un conocimiento más preciso de los motivos y causas que llevaron al fracaso del negocio, como así también el impacto que tuvo la profesionalización en relación a éste hecho.

En base a la investigación desarrollada y a todo lo expuesto anteriormente, se deduce que la profesionalización cumple un rol muy importante y decisivo en la vida de las empresas familiares, en especial en las empresas del departamento General Obligado, de la provincia de Santa Fe. Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas, muchas de las empresas desaparecen debido a que no son capaces de adaptarse a un entorno más competitivo porque se resisten a los cambios continuos, a innovar sus estructuras, por no planificar un plan de sucesión a tiempo y también por desconocimiento de herramientas que le permiten hacer más eficiente su funcionamiento.

También se puede inferir que si bien la profesionalización es fundamental y necesaria para el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, ésta no sería la única causante que la lleve a su muerte prematura; ya que se pudo comprobar que hay otros factores que influyen y afectan el desempeño de la empresa, tales como la mala gestión

de recursos, falta de conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa en general, falta de actualización y capacitación a los propietarios y futuros sucesores, acceso a tecnologías y asistencia técnica, como así también la falta de flexibilidad de acceso a financiamiento por partes de las empresas.

Ante la falta de herramientas profesionalización los fundadores realizan los negocios de manera intuitiva y de forma improvisada, sin contar con un sistema basado en razonamientos lógicos y eficientes, lo que hace que el esfuerzo no dé los resultados óptimos esperados.

Por lo dicho anteriormente, es preciso mencionar el aporte que realizan los contadores públicos a lo largo de la vida de la empresa familiar. Son la clave para organizar los procesos que debe atravesar la empresa orientando a los fundadores en la planeación, dirección y toma de decisiones.

En conclusión, profesionalizar una empresa implica establecer una dirección clara, fomentar un dialogo fluido entre los miembros de la organización, tener la capacidad de asumir los riesgos y solucionar los problemas buscando alternativas mediante estrategias corporativas adecuadas, invirtiendo los recursos económicos en capacitaciones o cursos de gestión profesional, abriendo nuevos canales de distribución y aprovechando los recursos, lo que asegura la supervivencia, el crecimiento y la sustentabilidad a lo largo de cada generación.

Es por esto que se recomienda a los propietarios e hijos como futuros sucesores de la empresa, indagar e investigar sobre las opciones de profesionalización y de sus herramientas, con la finalidad de implementarlas de manera temprana en la organización para que las mismas contribuyan a mejorar los procesos de gestión, toma de decisiones, como así también, del mismo modo sea una herramienta de prevención de conflictos.

También se le sugiere a la familia propietaria que aprovechen las diversas herramientas que ofrece el Centro Industrial y Comercial del litoral Norte como capacitaciones, cursos y guías de desarrollo profesional, que le permitirá implementar un plan de acción a futuro para establecer una gestión empresarial estructurada desde el inicio de sus negocios.

Además, se recomienda a las empresas familiares la incorporación de la figura del profesional contador público de manera efectiva y permanente, como pieza fundamental

dentro de la organización, siendo éste el principal orientador de gestión y tomador de decisiones estratégicas.

En lo que concierne a futuras líneas de investigación podrían mencionarse las siguientes:

Realizar una investigación más profunda con mayor cantidad de empresas, donde permita recolectar suficientes datos o información para determinar si la falta de profesionalización es el único determinante de la causa de muerte prematura de las empresas familiares.

También se propone profundizar en temas relacionados a los órganos de gobierno, centrandó el análisis en la relación familia- empresa y la importancia del aporte que realiza o que podría realizar un contador público como profesional externo a la familia en la dirección de la organización.

Así, sería interesante que otros estudios y/o investigaciones analicen esta problemática en otras empresas familiares, para enriquecer los resultados o hallazgos de este trabajo.

Referencias

- Agustín, R. (2018). *¿Por qué mueren las empresas familiares?* Recuperado el 1 de abril de 2020, de Red de Cátedra de Empresa Familiar:
<http://www.catedraef.udc.es/es/post/67/por-que-mueren-las-empresas-familiares/>
- Antognolli, S. E. (2012). *¿Qué es el protocolo Familiar?* Recuperado el 14 de abril de 2020, de deGerencia.com: <https://degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolofamiliar/>
- Arbesú Riera, C. (2016). *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar*. (Tesis doctoral). Universidad de Navarra. Pamplona: Obtenido de https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis_Carlos%20Arbesu.pdf
- Brescia, N., Mostaccio, L. D., y Solari, N. (2019). *Características y problemáticas en el proceso de sucesión de la empresa pyme familiar*. (Tesis doctoral). Fundación UADE Universidad Argentina de la Empresa. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8335/Solari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardona Arenas, H., y Balvín Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 254. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380005>
- Castiglia, R. J., Laconi, M. O., Cosimano, M. F., Guisasola, J. I., y Fontemachi, P. S. (2011). *El rol del contador en la sucesión*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina: Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/61887180>
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (2014). *Sucesión en la Empresa familiar*. México, México: LID. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=h5ABAwwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Confederación Argentina de Mediana Empresa [CAME]. (Julio de 2015). Empresas familiares. La gestión de emociones y la profesionalización dos desafíos para superar el cambio generacional. *Pyme*, págs. 1-4. Recuperado el 20 de abril de 2020, de http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf
- Cucurull Poblet, T. (2015). *El Protocolo Familiar mortis causa*. Madrid: Dykinson.

Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=4536427>

Dodero, S. (2019). *El método EFE*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

EAE Business School. (s.f.). *¿Que es una empresa familiar? Conceptos y características*. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de EAE Business School: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiarconcepto-y-caracteristicas>

EAE Business School. (s.f.). *Por qué tu empresa necesita un protocolo familiar*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de EAE Business School: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/por-que-tu-empresa-necesita-unprotocolo-familiar>

Favier Dubois, E., y Martín, R. (2017). *La profesionalización de la Empresa Familiar*. Buenos Aires, Argentina: Ad-Hoc.

Favier Dubois, E., Hijo. (2016). *La Empresa Familiar frente al nuevo Código Civil y Comercial*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de Favier Dubois y Spagnolo Lucia: <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresafamiliar-frente-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial-2/>

Favier Dubois, E., Hijo. (2017). *Gobierno corporativo y reglamentos societarios en la profesionalización legal de la empresa familiar*. Recuperado el 7 de abril de 2020, de Favier Dubois y Spagnolo Abogados y Consultores: http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/gobiernocorporativo-y-reglamentos-societarios-en-la-profesionalizacion-legal-de-laempresa-familiar-2/#_ftn1

Favier Dubois, E. M., Hijo. (2011). *El Protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*. Buenos Aires, Argentina: Ad-Hoc.

Figuroa, M. S. (2019). *El protocolo familiar: Empresas familiares*. México: Oxford University Press. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5809170>

Figuroa, M. S. (2019). *Sucesión Empresarial. Empresas Familiares*. México: Instituto

- Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=qdmVDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gimeno, A. (2015). *La profesionalización de la empresa familiar*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/08/la-profesionalizacion-de-laempresa-familiar-2/>
- Glikin, L., y Hers, L. (2010). *Aporte teórico para el protocolo familiar*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1028/CDS11020075.pdf?sequence=1>
- Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla: Educosta. Obtenido de [http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121/Profesionalizaci% c3 %b3n% 20empresarial% 20en% 20empresas% 20familiares.% 20Una% 20construcc i% c3 %b3n% 20te% c3 %b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121/Profesionalizaci%c3%b3n%20empresarial%20en%20empresas%20familiares.%20Una%20construcci%c3%b3n%20te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- IFC. (2018). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares* (Cuarta ed.). United States of América: Corporación Financiera Internacional. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw
- Lorenzo Simón, A. (2017). *El cambio generacional en Pymes familiares. "Caso de estudio: empresa comercializadora de colchones, radicada en Gran Buenos Aires. Años 2009-2016*. (Tesis de pregrado). Universidad de Buenos Aires Facultad de ciencias económicas Escuela de Negocios. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1200_LorenzoSimonAM.pdf
- Martinez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=dL1cEW0KML0C&printsec=frontcover>

&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Misiano, M. P. (2016). *Los sistemas de gestión y la profesionalización de las empresas familiares*. (Tesis de grado). Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2463>

Molinari, P. (2012). *El salto del dueño. El camino de la profesionalización*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=5487062>

Noguera, M. J. (2017). *Gestión de Pymes. En búsqueda del éxito empresarial, la armonía familia y la trascendencia generacional*. (Maestría). Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires, Argentina: Obtenido de https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11175/MBA_2017_Noguera.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Perez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias, I*, 3-6. Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>

Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica SA. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=MXpfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+familiares&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7juOY4s3oAhW5ErkGHaGZD28Q6wEIPDAC#v=onepage&q=empresas%20familiares&f=false>

Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Guia%20gobierno%20EF.pdf>

Ripoll, R. A. (2019). *Pecados de empresa familiar. Algunos errores que hay que evitar para conseguir eficacia empresarial y armonía familiar*. España: Caligrama. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=7fzDDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=los+pecados+de+la+empresa+familiar&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7jTFoP3oAhWQH7kGHSaxCmgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=los%20pecados%20de%20la%20empresa%20familiar&f=false>

Rivadeneira Bahamón, I. (2015). *El papel del contador público como eje fundamental para la toma de decisiones financieras en las pymes*. (Tesis de grado).

- Universidad de La Salle Ciencia Unisalle. Bogotá, Colombia: Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1106&context=contaduria_publica
- Rivera, G., y Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista perspectivas*, 94-97. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>
- Rodríguez Clariana, S. (2018). *Empresas familiares. Por qué no suelen llegar a la tercera generación*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5758444>
- Romero, D. L. (2017). *Las Empresas Familiares y su Profesionalización*. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina: Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13956/ROMERO%20DAYANA%20LOURDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de futuro*. Recuperado el 8 de abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=5A2QDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+sampieri&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4jvPg3f7oAhUmD7kGHeqyDcIQ6AEIOzAC#v=onepage&q&f=false>
- Tapies, J., y Ceja, L. (2011). *Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de IESE Cátedra de Empresa Familiar: https://www.researchgate.net/profile/Lucia_Ceja/publication/254407170_Los_protocolos_familiares_en_paises_de_habla_hispana_Como_son_y_para_que_se_utilizan/links/00b7d53a06cd0669a3000000/Los-protocolos-familiares-en-paisesde-habla-hispana-Como-son-y-para-
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson educación.

Anexo I

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por _____, 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 resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II

Guía de pautas de entrevista

1. ¿Cómo inició la empresa familiar? ¿Podría realizar una breve reseña de la historia de la misma?
2. ¿Cuál es el rubro o actividad económica principal en el que la empresa se desempeñaba? ¿Con cuántos empleados contaba?
3. ¿Cómo estaba compuesta la estructura familiar? ¿qué miembros de la familia trabajaban en la empresa?
4. Al momento de su muerte, ¿En qué generación se encontraba la empresa familiar?
5. ¿En qué etapa de vida de la empresa se encontraba la misma al momento de su muerte?
6. ¿Cuáles fueron los principales conflictos o qué motivos pudieron llevar a la muerte de la empresa familiar?
7. La empresa familiar en su momento, ¿contó con herramientas de profesionalización, tales como protocolo familiar y órganos de gobierno?
8. ¿En qué etapas de vida de una empresa familiar considera que hubiese sido decisiva profesionalizar la misma a través de un protocolo familiar u órganos de gobierno para lograr su continuidad y permanencia? ¿Qué beneficios aportó ésta herramienta a la empresa?
9. ¿Qué herramientas mínimas de profesionalización piensa que podrían haber sido utilizadas? ¿En qué aspectos considera que podría haber beneficiado a la empresa?
10. Este tipo de herramientas ¿fueron implementadas y utilizadas correctamente? ¿Qué valor se le asignó o atribuyó a las mismas antes de llegar a la muerte?
11. Un profesional contador público ¿podría colaborar en el proceso de profesionalización de la empresa? ¿Cómo?
12. ¿Qué tipo de herramientas podría aportar este profesional? ¿En que contribuye o beneficia a la empresa en su gestión empresarial?